

УДК 364.632-053.2:[061.2:37.013.42]

*Гуляєва М. М.,  
магістр соціальної педагогіки,  
аспірант кафедри  
соціальної педагогіки  
та корекційної освіти  
Київського університету  
імені Бориса Грінченка,  
асистент кафедри загальної  
та соціальної педагогіки  
Чернівецького національного  
університету імені Юрія Федьковича*

## **ОПТИМІЗАЦІЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ НЕУРЯДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ, ЯКІ ЗДІЙСНЮЮТЬ ПРОФІЛАКТИКУ НАСИЛЬСТВА ЩОДО ДІТЕЙ В УКРАЇНІ**

*У статті розкрито методи та фактори оптимізації діяльності соціально орієнтованих неурядових організацій, висвітлено рекомендації щодо покращання та удосконалення механізмів їх управління, фінансування, функціональної та організаційної спроможності.*

*Ключові слова: неурядова організація, насильство щодо дітей, соціально орієнтовані неурядові організації, загальна теорія соціальних організацій.*

*В статье раскрыты методы и факторы оптимизации деятельности социально ориентированных неправительственных организаций, освещены рекомендации по улучшению и совершенствованию механизмов их управления, финансирования, функциональной и организационной способности.*

**Ключевые слова:** неправительственная организация, насилие в отношении детей, социально ориентированные неправительственные организации, общая теория социальных организаций.

*The article reveals the methods and factors optimization of socially oriented NGOs, highlights recommendations for improving and perfection mechanisms of their management, financing, functional and organizational capacity.*

**Keywords:** NGO, violence against children, socially-oriented non-governmental organizations, the general theory of social organizations.

**Постановка й обґрунтування актуальності проблеми.** Пріоритетним завданням сучасної соціальної політики є становлення та розбудова громадянського суспільства, основою якого є потужні неурядові організації (НУО). Відповідно до рейтингів впливових міжнародних організацій, показники розвитку громадянського суспільства та НУО в Україні протягом періоду незалежності поступово поліпшувалися, але останніми роками не мали позитивної динаміки, проте зберігали певну стабільність на досягнутому рівні. Так, за результатами дослідження *Nations in Transit* міжнародної неурядової організації *Freedom House* (де оцінка різних напрямів демократичного розвитку перехідних країн здійснюється за шкалою від 7 балів – “найгірша”, до одного бала – “найкраща”), оцінка розвитку громадянського суспільства в Україні значно поліпшилася: від 4,75 бала в 1998 р. до 3 балів у 2005 р. та 2,75 бала в 2006–2011 рр. [1, с. 7; 7]. На особливу увагу в даному контексті заслуговують саме соціально орієнтовані неурядові організації, що працюють в інтересах дітей, у правозахисному полі тощо. З кожним роком вони демонструють зростаючу функціональну спроможність в напрямі подолання актуальних соціальних і соціально-педагогічних проблем, до яких, зокрема, належить профілактика насильства щодо дітей в Україні. Підтвердженням ефективності діяльності таких організації є позитивна тенденція поступового зростання частки громадян, які усвідомлюють суспільно корисне значення таких громадських об'єднань.

**Аналіз наукових досліджень.** На початку 90-х років ХХ ст. публікуються дослідження, які відображають нові підходи до вивчення інституту неурядових організацій. Серед них необхідно відзначити праці В. Філіппова, А. Агапова, С. Солдатова, С. Юрієва, А. Даркова, А. Майстренко, Т. Матвеевої. Ґрунтовними вважаємо наукові та практичні

доробки А. Ткачука, О. Винникова, В. Білецького, О. Барановського, О. Тищенко, О. Павлюченка, М. Степаненка, В. Малеева, О. Савченка, В. Кузнецова. Серед останніх досліджень і публікацій уваги заслуговують роботи С. Круглик, зокрема статті “Громадські організації як інститути громадянського суспільства” та “Роль неурядових організацій у розбудові громадянського суспільства в сучасній Україні”.

**Виокремлення аспектів проблеми, які ще недостатньо вивчені.**

Разом з тим, поряд зі щорічним наголошенням на важливості функціонування соціально орієнтованих неурядових організацій, необхідності їх всебічної підтримки в наукових розвідках відсутній опис та демонстрація шляхів і методів оптимізації та удосконалення їх діяльності.

**Формулювання мети статті.** У зв’язку з цим, метою статті є розкриття конкретних шляхів, методів і засобів, а також факторів оптимізації діяльності неурядових організацій, що в свою чергу сприятимуть ефективності виконання останніми своїх функцій і завдань, зокрема, в напрямі профілактики явища насильства щодо дітей.

**Виклад основного матеріалу з обґрунтуванням отриманих результатів.** Оптимізація й удосконалення організацій – складна соціоінженерна діяльність, що полягає в удосконаленні їх соціальних механізмів і включає оновлення їх структури, функцій, методів і засобів забезпечення функціонування. Цілі та зміст робіт по вдосконаленню організацій залежать від класу та виду організацій (в даному випадку це соціально орієнтовані неурядові організації), від середовища, в якому вони функціонують, та інших факторів.

Для оптимізації діяльності організацій зазвичай використовуються методи консалтингу. При цьому проводиться діагностика організації, що дозволяє виявити слабкі місця в її роботі і в подальшому усунути їх за допомогою спеціально розробленої програми заходів. Такий підхід є досить універсальним, проте, як показує практика, він призводить до занадто повільних покращень роботи організації, які не завжди відповідають швидкості необхідних перетворень. Це особливо стосується сфери актуальних соціально-педагогічних проблем, масштабність яких зростає надзвичайно швидко. Тому для вдосконалення організацій необхідно використовувати нові уявлення про соціальні механізми, а також різноманітні засоби та заходи, що дозволяють виробляти як малі, так і корінні зміни в роботі організацій.

Відповідно до загальної теорії соціальних організацій, запропонованої Д. М. Кудашкіним, виділяють три основні методи вдосконален-

ня управління та оптимізації діяльності НУО. Перший метод (функціонально-діагностичний) призначений для вдосконалення функцій соціального управління. Другий метод пов'язаний із вдосконаленням існуючої технології управління шляхом впровадження нової технології (когнітивного управління). Третій метод належить до методів “реінжинірингу” та призначений для комплексного вдосконалення організацій шляхом створення в них “мозкових” центрів [3, с. 342].

*Функціонально-діагностичний метод.* Метод полягає в проведенні обстеження організації з метою виявлення недоліків у виконанні функцій управління, підготовки та реалізації програми заходів щодо їх вдосконалення.

Результати обстеження кожної функції управління можуть бути представлені у вигляді функціонально-діагностичної матриці, що має таку структуру:

Функції управління	Ким і як виконуються функції управління	Недоліки у виконанні функцій управління	Пропозиції щодо вдосконалення функцій управління
--------------------	---	---	--

Реалізація заходів або програми робіт, складеної з пропозицій щодо вдосконалення виконання функцій з виявлення та вирішення проблем, повинна призвести до вдосконалення функціонування не тільки явної, але і латентної частини механізму управління. В кінцевому підсумку латентна частина соціального механізму стає відкритою для дослідження і вдосконалення, як і формальна (явна) частина соціального механізму [3, с. 343].

*Технологія когнітивного управління.* Когнітивне управління – це управління, засноване на проблемних знаннях, тобто інформації, необхідній для виявлення і вирішення проблем організації. Знання зменшують невизначеність і знижують ризик прийняття неправильних управлінських рішень.

Накопичення проблемних знань має здійснюватися за допомогою так званого банку проблемних знань (БПЗ), що містить інформацію:

- Про всіх відомих прецедентах розв'язуваних проблем.
- Про вжиті заходи щодо вирішення проблем та отримані результати.
- Про результати наукових досліджень проблем.

Відповідно до когнітивного підходу виявлення і вирішення проблем організації здійснюється на основі досвіду керівників організації, фахівців і знань, що містяться в постійно оновлюваному БПЗ.

Технологія когнітивного управління включає етапи: 1. Виявлення проблем. Здійснюється на основі поточної інформації про соціальні норми та постійного моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища, що дозволяє виявити відхилення (або загрози відхилень) від соціальних норм. 2. Формулювання проблем. 3. Сортування проблем. Проблеми поділяються на ординарні–неординарні, важливі–другорядні, термінові–нетермінові, дійсні–помилкові. 4. Дослідження проблеми. 5. Підготовка альтернативних програм вирішення проблеми. 6. Оцінка і вибір оптимальної програми. 7. Реалізація програми. 8. Оцінка результатів реалізації програми. 9. Підготовка звіту за результатами реалізації програми. 10. Внесення нової (оновлення) інформації в БПЗ щодо розв’язуваної проблеми [3, с. 344–345].

Оскільки БПЗ постійно поповнюється новими знаннями, ймовірність прийняття неправильних управлінських рішень з кожним разом (проблеми мають звичай повторюватися) зменшується (знання зменшують невизначеність). У цьому власне і полягає суть когнітивного управління.

Проте для реалізації такої технології потрібні спеціально підготовлені кадри: соціологи й аналітики, соціальні інформатики, юристи, економісти, соціальні інженери, культурологи (фахівці з формування та введення нових культурних цінностей), фахівці з управління інноваціями та ін.

*Створення “мозкових” центрів.* Метод має найбільш кардинальний характер і пов’язаний зі створенням в організаціях нових підрозділів, що спеціалізуються на виконанні функцій виживання і розвитку (функцій управління проблемами організації та функцій розвитку). Створення в сучасних організаціях “мозкових” центрів об’єктивно необхідно для їх виживання і змінює саме уявлення про те, як повинна бути влаштована організація і як вона повинна функціонувати.

Та обставина, що багато функцій управління, зокрема, функції управління проблемами, є напівлатентними, тобто виконуються недостатньо усвідомлено, призводить до необхідності їх легалізувати (інституціоналізувати) та виконувати на професійній основі. Для цього в структурі організацій повинні бути передбачені спеціальні підрозділи, що виконують зазначені функції. Враховуючи значну питому вагу нетрадиційних функцій управління, доцільно зібрати ці функції і відповідних їм фахівців “під одним дахом” [3, с. 346]. Фактично це означає, що в сучасних НУО повинен існувати центральний орган (“мозковий” центр) організації, відповідальний за її збереження та сталий розвиток.

Даний центр, що є відносно постійною частиною організації, повинен грати в ній провідну роль, визначаючи структуру її виконавчих органів, здійснюючи зміни “правил гри” її членів (суб’єктів), встановлюючи нові орієнтири для організації. Хоча основні функції центру пов’язані з управлінням проблемами організації та здійсненням відповідних перетворень (інституційних, структурних, інноваційних і ін.), самі ці перетворення необхідні лише тоді, коли організація стикається з новими для неї проблемами, які вона не в змозі вирішити в рамках існуючих структур і діючих в організації нормативних актів. У таких випадках “мозковий” центр” повинен формувати нові соціальні норми та структури замість застарілих.

Звісно, ефективність діяльності будь-якої НУО в першу чергу залежатиме від якості планування. Тому саме стратегічне планування визначено як пріоритетний напрям для соціально орієнтованих НУО на початковому етапі реалізації будь-якої програми чи проекту. Стратегічне планування як безперервний процес включає фінансове планування, тобто фандрейзинг, управління людськими ресурсами та програмний розвиток. Це перші кроки до комплексних змін в організаціях, які призводять до досягнення більш високих результатів і якості послуг, що надаються [5, с. 1]. Стратегічний план є базою для будь-якої організації, яка забезпечує напрям та темп її розвитку. Це фундаментальна сила, яка окреслює організаційну форму і структуру та забезпечує спільні цінності для членів і персоналу організації. Хороший стратегічний план гарантує баланс між ефективною й ціннісно орієнтованою діяльністю та простір для винахідливості персоналу. Стратегічне планування забезпечує зв’язок між елементами організації та факторами зовнішнього середовища. Організація повинна трансформуватись, щоб виживати й адаптувати свою структуру до еволюції зовнішнього світу [5, с. 6].

На особливу увагу в контексті планування діяльності НУО заслуговує фандрейзинг. На жаль, НУО досі бракує розуміння, що залучення ресурсів в організації буде ефективним не у випадку короткострокових або спонтанних кампаній, а тільки за умови, що вони будуть приділяти достатньо уваги фінансовому плануванню всередині організації та плануванню процесу фандрейзингу відповідно до місії НУО. Організації демонструють наявність досвіду фінансового планування та залучення ресурсів з різних джерел, але в НУО досі немає системного підходу як до планування, так і до проведення діяльності відповідно до розроблених планів [6, с. 46].

Поряд з формальним і практичним плануванням не варто забувати про так званий “людський фактор”, що дуже важко підлягає формалізації та керуванню. Будь-яка громадська організація є групою людей, серед яких, як правило, всі прагнуть досягти завдяки своїй діяльності певної самореалізації, а тому здебільшого проявляють у роботі притаманні їм життєві ролі. Кожна роль зводиться до виконання певних функцій. Так, на основі досліджень Белбіна можна визначити вісім ролей, які можна спостерігати в організації [5, с. 25–27]:

- *Природний лідер.* Його хвилює, як група досягає цілей; здатний ефективно використати можливості колективу, знає, в чому його переваги і слабкості. Він вміє ефективно направити індивідуальний потенціал кожного працівника.

- *Людина дії* направляє зусилля групи в єдиному напрямі; зосереджує свою увагу безпосередньо на визначенні цілей і пріоритетів; прагне впливати на зміст дискусій у групі та на активність групи.

- *Практичний організатор* перетворює концепції та ідеї на реальну діяльність і плани, робить це систематично й ефективно.

- *Людина ідеї* пропонує ініціативи та стратегії, приділяючи особливу увагу найбільш важливим проблемам. Своє бачення справи протиставляє груповому і не боїться конфронтації.

- *Людина контактів* вивчає, аналізує й постачає інформацію, яка стосується задумів, стану знань і дій поза групою; встановлює зовнішні контакти, які можуть бути корисними для колективу, та вміє вести необхідні переговори.

- *Суддя* аналізує проблему, оцінює задуми. Завдяки йому група стартує з добре підготовленої позиції та зважує рішення.

- *Людина групи* підтримує членів групи та загальну мораль групи. Якщо виникають недоліки в роботі або конфлікти, саме вона допомагає укріпити взаємне порозуміння та досягти співпраці.

- *Перфекціоніст.* Він орієнтується на конкретний результат – завершення завдань у відведений для них час і їх виконання на найвищому рівні.

Повноцінна представленість кожної з наведених вище ролей у структурі НУО сприяє ефективності їх діяльності, оскільки забезпечує можливість обговорення будь-якого питання з різних точок зору і з позиції використання багатого життєвого та професійного досвіду спеціалістів організації.

**Висновки, рекомендації, перспективи подальших досліджень.** Практика вирішення актуальних соціальних проблем потребує постійного

розвитку й оновлення засобів, методів і технологій соціально-педагогічної діяльності, що неможливе без оптимізації функціонування її суб'єктів, в даному випадку – неурядових організацій. Загалом удосконалення діяльності НУО на сучасному етапі їх розвитку зводиться до таких методів: функціонально-діагностичного, технології когнітивного управління та створення “мозкових” центрів. Ефективність діяльності НУО залежить від її організаційно-правового та структурно-функціонального забезпечення, що включає в себе стратегічне планування і так званий “людський фактор”. Важливою умовою оптимізації діяльності НУО в даному ракурсі є збалансоване поєднання зазначених факторів, оскільки переважання чи представлення на належному рівні лише одного з них не сприяє ефективному виконанню НУО своїх програмних цілей і завдань.

### *Література*

1. *Вінніков О. Ю.* Показники розвитку громадянського суспільства в Україні / О. Ю. Вінніков, А. О. Красносільська, М. В. Лациба ; Укр. незалеж. центр політ. дослідж. – К. : Агентство “Україна”, 2012. – 80 с.

2. Громадська думка в Україні. Головні результати опитування, проведеного ІРЕБ у липні 2011 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

[http://www.ifes.Org/~media/Files/Publications/Survey/2011/PubLic\\_Opinion\\_in\\_Ukraine\\_2011\\_Report\\_UKR.pdf](http://www.ifes.Org/~media/Files/Publications/Survey/2011/PubLic_Opinion_in_Ukraine_2011_Report_UKR.pdf). – Назва з екрана.

3. *Кудашкин Д. М.* Общая теория социальных организаций / Д. М. Кудашкин. – М. : Юнити, 2000. – 376 с.

4. Неурядові організації України [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://www.civicua.org/catalogue/viewbycat.html?q=327121>. – Назва з екрана.

5. *Топфер Й.* Основи управління неурядовою організацією / Й. Топфер, Л. Руденко-Кардаш, С. Алещенко та ін. – К., 2004. – 48 с.

6. *Паливода Л.* Стан та динаміка розвитку неурядових організацій України 2002–2011 роки : Звіт за даними дослідження / Любов Паливода, Софія Голота. – К. : БФ “Творчий центр ТЦК”, 2012. – 118 с.

7. Nations in Transit – Ukraine (2011) [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

[http://www.freedomhouse.org/sites/default/files/inLine\\_images/NIT-2011-Ukraine.pdf](http://www.freedomhouse.org/sites/default/files/inLine_images/NIT-2011-Ukraine.pdf). – Назва з екрана.