

Стратегическое
планирование Jumpstart
для некоммерческих
организаций (НКО)

Ноябрь 2016

Обзор “Стратегического планирования Jumpstart для некоммерческих организаций”

«Стратегическое планирование **Jumpstart** для некоммерческих организаций» служит руководством для исполнительных директоров и членов правления НКО, которые **хотели бы** пересмотреть или создать стратегический план. Данное руководство может использоваться как **отдельной**, так и **руководящей** организацией, объединяя сеть от трех до пяти НКО, которые пройдут процесс **группового** стратегического планирования.

Организации в составе сети НКО будут **созываться на заседания** как минимум пять раз в 12 месяцев. В ходе этих **заседаний** исполнительные директора и члены совета директоров будут обмениваться результатами процесса планирования и **определять** области развития. Эта сеть создает пространство для **содействия, ответственности и решения проблем**.

Ниже приведен рекомендуемый график для **шестимесячного периода планирования и двенадцатимесячного цикла планирования**.

Планировка ежемесячных планов: определение цели и объема плана; формирование группы/структуры по организационному планированию, или же идентификация **руководящей** группы НКО.

- 1-й месяц: Некоммерческий опрос и сбор данных с использованием внутреннего, внешнего и финансового инструмента оценки
- 2-й месяц: Обзор результатов обследования и лучших практик
- 3-й месяц: **Формулировка задачи, концепции и принципов и полной внешней и внутренней оценки, а также обзор финансов/финансирования.**
- 4-6-е месяцы: Создание целей, стратегий, показателей успеха и **финансовой проверки**
- 6-й месяц: Утверждение стратегического плана советом директоров и **начало его реализации**
- 7-12-е месяцы: **Контролирование выполнения** стратегического плана
- 12-й месяц: **Завершение работ** с НКО (отдельной организацией или **группой**) и **подведение итогов**

Описанные ниже инструменты обсуждаются в данном руководстве и используются в процессе стратегического планирования:

1. Схема стратегического планирования
2. **Содержание** модели стратегического плана
3. Контрольный список стратегического плана **Jumpstart**
4. Структура **задачи, концепции, теории изменения/логической модели и принципов**
5. Внутренняя оценка
 - а. **График** организации
 - б. **SWOT анализ** (ССВУ)
 - в. Финансовая оценка
6. Внешняя оценка
 - а. Выборочный опрос стейкхолдеров
7. Показатели успеха

Некоммерческое стратегическое планирование

Крупные НКО / некоммерческие лидеры

Направленный на
решение поставленной
задачи

Нацеленный на получение
результатов

Ориентированный на людей



Стратегический план

Что такое стратегический план?

Дорожная карта для успешного **решения поставленной задачи** и **получения результатов**.

Путеводитель и набор **указаний высокого уровня** для достижения цели.

Постановка в один ряд поставленной задачи, результатов и людей.

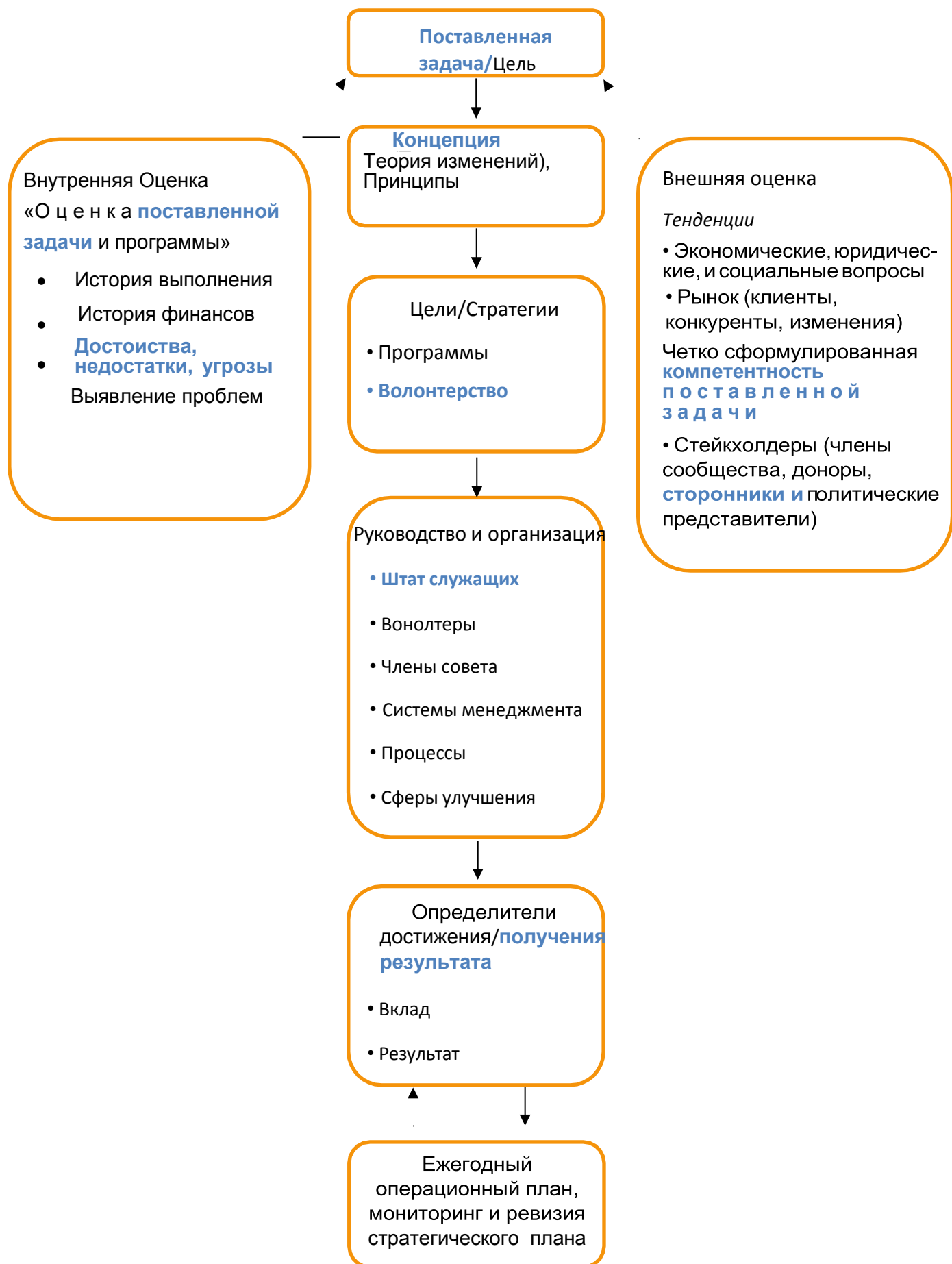
Не является ни бизнес-планом (маркетинга и инвестиций), ни операционным планом (ежегодным).

Процесс стратегического планирования

Роль совета директоров: курс, планирование, ресурсы, контроль.

Роль руководящего персонала: **продвижение, стимулирование, вовлечение** персонала и общественности

Схема стратегического плана



Оглавление Модели стратегического плана

1. Поставленная задача, концепция, теория изменений, принципы и краткое изложение

стратегического плана (схема)

2. Внутренняя оценка

3. Внешняя оценка

4. Цели и стратегии

5. Краткое содержание программы

6. Финансовый план

7. Руководство и организация

8. Системы управления

9. Показатели успеха

10. Реализация

График

Сферы деятельности, обязанности

Ежегодные задачи

Контрольный список стратегического плана Jumpstart

- ✓ **Поставленная задача** (назначение)
 - Что вы делаете, **кого вы обслуживаете**, где и почему вы работаете, каково **ваше воздействие**
- ✓ **Концепция** (перспектива)
 - К чему вы стремитесь, кому вы поможете, где вы будете работать, почему **ваше воздействие будет иметь значение**
- ✓ Применяя теорию изменений, что изменится, когда вы успешно **добьетесь желаемого изменения... воздействия**
- ✓ **Принципы** (Операционные принципы)
 - Правила, по которым **вы живёте**
- ✓ **Внутренняя оценка**
 - **График** организации
 - История воздействия **поставленной задачи**
 - Программа и услуги: размер, объем, результат, **качество** клиента
 - Финансовая история
 - **Операции: приход, расход , чистый доход (нетто)**
 - Бухгалтерский баланс
 - Руководство
 - Размер совета директоров, срок **пребывания в должности, сбор пожертвований от друзей и семьи/сбор средств**
 - Административный состав
 - Размер штаба, потенциал, и срок службы
 - Рабочие условия и технологии
- Внешняя оценка**
 - Экономические тенденции
 - Демографические тенденции
 - Рынок/ конкурентный анализ и **определение местоположения общины**
 - Нормативные и правовые изменения
 - Ключевые стейкхолдеры и взаимоотношения
- ✓ **SWOT-анализ** (ССБУ)
 - **Достоинства**
 - **Недостатки**
 - **Возможности**
 - **Угрозы**
- ✓ Основные **проблемы** организации (большая пятёрка)
- ✓ **Задачи** и стратегии
 - **Дифференциация/Определение задачи**
 - Программа и услуги
 - Субсидирование
 - Инфраструктура
 - Организация (служебный персонал, волонтеры , руководство/ совет директоров)
- ✓ Система менеджмента

✓ Показатели успеха

✓ Реализация плана

Анализ формулировок поставленной задачи и концепции

Анализ формулировки поставленной задачи

Задача описывает вашу цель в 1-2 предложениях:

- Сделайте ее **легко запоминающийся**
 - Ответьте на 4 ключевых вопроса:
 - Чем вы занимаетесь? Какие программы/услуги **вы** предоставляете?
 - На кого рассчитаны **ваши** услуги?
 - Где **вы** работаете?
 - Почему **вы** этим занимаетесь и как вы измеряете **свое воздействие**?

Примером **решения поставленной задачи** является **определение цели организации** путем ответа на следующие вопросы:

- В чем смысл существования данной организации?
- Как данная организация достигает своей цели?

Примечание: Всегда ссылайтесь на **оригинальные учредительные документы / текущее законодательство в процессе рассмотрения задачи.**

Модель формулировки поставленной задачи

Фонд **местной общины Н** помогает людям достичь изменений, **вдохновляя их на пожертвования, и инвестируя в людей и решения в интересах каждого района в ABC.**

Городской Общественный Центр—это общественная организация, базирующаяся в _____, которая развивает потенциал молодежи и взрослых посредством программ **по построению личности, образования и здоровому образу жизни, которые служат всем людям акцентируясь на семье.**

Анализ формулировки концепции

Концепция—это ваш обещанный мир в одном предложении. В общем и целом, вы отвечаете на вопрос, что изменится в случае вашего успеха.

Ответьте на 4 ключевых вопроса:

- Чего вы хотите достичь?
- Для кого?
- Где **вы** будете это делать?
- **Почему** будете это делать и как произойдут **положительный перемены**?

Примером формулировки концепции служит ответ на следующие вопросы и/или создание заголовков, описывающих вашу НКО через 5 лет:

- Как улучшится **наша «община»** в случае успешного достижения нашей миссии?
- Какие **«услуги», известные как лучшие в своем классе, мы будем предоставлять?**
- Как воспримет **община** наших членов совета директоров и штат сотрудников?

Концепция должна включать главную идеологию (цели/ценности) и **воображаемое будущее.**

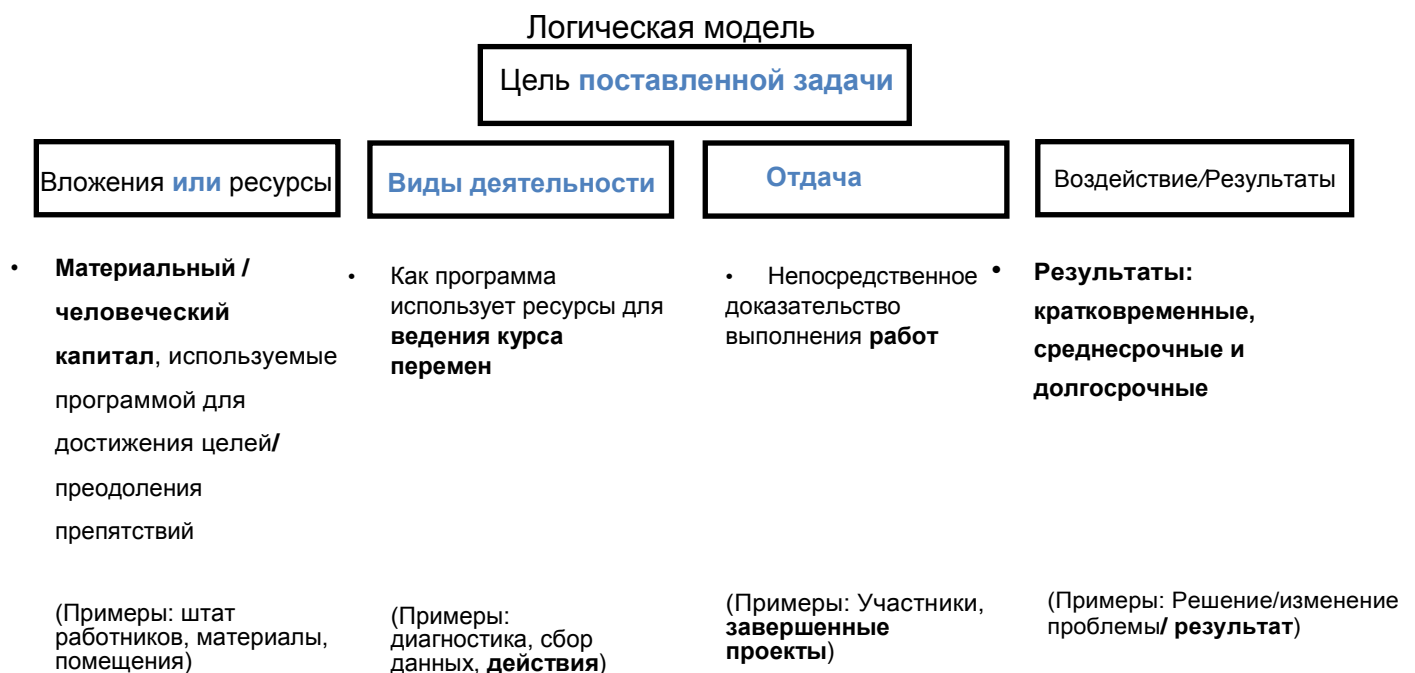
Модели формулировки концепции

Общественная организация **ABC** стремится создать **общину**, в котором люди заботятся друг о друге и **помогают друг другу улучшить образование, экономику и общественную безопасность, предоставляя свое время и ресурсы своему городу** и вовлекая 50% жителей **в участие в голосовании, волонтерстве, и пожертвованиях** в некоммерческие организации.

На протяжении следующих 5-и лет, Городской Общественный Центр будет обслуживать каждую десятую семью нашего города, создавая **возможности для повышения уровня** образования, трудоустройства, и здравоохранения.

Теория изменения

Полное описание того, как и почему ожидается желаемое изменение, а также взаимосвязь между программой или **изменением инициативы/деятельности и долгосрочных целей**, представлены в Логической модели.



Модели Теории изменения

Общественная организация **ABC** направит время волонтеров и ресурсы на проблемы в общине, оказывая **положительное влияние на определенные результаты в сфере образования, экономики и общественной безопасности**.

Городской Общественный Центр привлечет 10% местных семей, **осуществляя руководство их действиями, направленным на улучшение индивидуальной занятости в сфере образования и / или результатов здоровья молодежи** и взрослых членов семьи.

Главные принципы

Личные убеждения, неизменные и не **зависящие** от текущих событий. **Немногие (3-5), но мощественные.**

Образцы принципов

Честность

Творческий подход и **новаторство**

Мастерство

Равенство и справедливость

Внутренняя оценка

Стратегическая оценка истории вашей организации, **ее достоинств и недостатков, возможностей и угроз** сооружает стратегическую основу как поставленной задачи, концепции, целей, и распределения ресурсов, так и приоритетов.

Хронология организации

Создайте хронологию всех ключевых событий в истории вашей организации.

SWOT анализ (CCBY)

Попросите штат сотрудников и совет директоров определить ваши **внутренние достоинства и недостатки**, а также возможности и угрозы извне. Это лучше обсудить на собрании, но можно также провести и индивидуальный опрос.

Три основные программы (масштаб, объем и/или воздействие):

- 1.
- 2.
- 3.

STRENGTHS	Три главные достоинства 1. 2. 3.	WEAKNESSES	Три главных недостатка : 1. 2. 3.
OPPORTUNITIES	Три главные возможности : 1. 2. 3.	THREATS	Три главные угрозы : 1. 2. 3.

3-5 **главных проблем для решения** в стратегическом плане:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Финансовый обзор

Название организации: _____

Доход / Источники финансирования	Прошлый год	Два года назад	Три года назад	Четыре года назад
КОРПОРАЦИИ				
Количество организаций				
Финансирование				
ФОНДЫ				
Количество фондов				
Финансирование				
ЧАСТНЫЕ ЛИЦА				
Количество лиц				
Финансирование				

Государственные источники финансирования	Прошлый год	Два года назад	Три года назад	Четыре года назад
ФЕДЕРАЛЬНЫЕ				
Количество полученных грантов				
Финансирование				
ШТАТНЫЕ				
Количество полученных грантов				
Финансирование				
МУНИЦИПАЛЬНЫЕ				
Количество полученных грантов				
Финансирование				

Доходы/ расходы организации	Прошлый год	Два года назад	Три года назад	Четыре года назад
Общий доход				
Общие расходы				
Штат сотрудников				
Средства обслуживания				
Прочие				
Итоговые и по-программные				

Нетто данные организации	Прошлый год	Два года назад	Три года назад	Четыре года назад
Фондовый баланс				
Наличность				
Инвестиции				
Результаты ревизии				

Внешняя оценка

Название организации: _____

Демографический состав общества	Прошлый год	Три года назад	Прогноз
Кол-во обслуживаемых общин			
Распределение этнических групп			
Уровень занятости			
Общественная безопасность / уровень преступности			
Уровень образования			

Опишите обслуживаемые Вами **общины**:

Предоставьте список ключевых стейкхолдеров:

(См. опрос)

Перечислите организации, подобные вашей:

Опишите внешние факторы, **влияющие** на вашу организацию:

Экономика

Государственная политика

Правительственные постановления

Прочее

Укажите внешние ссылки/ресурсы

Демографический отчет

Программные исследования

Модель опроса стейкхолдеров

Для организаций с 5-7ю ключевыми стейкхолдерами **в их сети**

Название организации: _____

Срок: _____

1. В **роли кого** вы сотрудничали с _____? (Выберите одно)

- Клиент
- Донор
- Волонтер
- Член совета директоров
- Др.

2. Степень важности **поставленной задачи** _____? (Выберите одно)

- Высокая**
- Средняя
- Низкая

3. Опишите качество обслуживания, предоставленного _____? (Выберите одно)

- Высокое
- Среднее
- Низкое

4. Опишите **поставленную задачу** _____

5. Как бы Вы расширили сферу **влияния этой организации в общине?**

Показатели успеха

1. Программа
 - а. **Вложения (в числах)**
 - б. Продуктивность (виды деятельности)
 - с. Итоги (результаты)
2. Качество
3. Уровень удовлетворенности сотрудников/клиентов
4. Фандрейзинг (**сбор средств**)
5. Маркетинг/Коммуникации/Отношения со стейкхолдерами
6. Финансовые показатели
 - а. Операционные
 - б. Доходы (**смешанные**)
 - в. Расходы
 - г. **Чистый доход (Нетто)**
 - д. Наличность
 - е. Бухгалтерский отчет
7. Штат сотрудников
8. Совет директоров
9. Волонтеры
- 10. Оборудование/технология/инфраструктура**

Выполнение Стратегического Плана

- Основные Этапы
- Достижения (сбалансированная система показателей)
- Ежегодные цели/**проверка результатов**

Расписание стратегического плана

	Committee	
Month 2	Mission & Vision Values & Theory of Change	Preliminary Board/ Staff Leadership Review
Month 3/4	Internal/External Analysis SWOT Top 5 Issues	Staff Assessment & Development Board/Staff Board Review
Month 5	Goals/Strategies Financial Plan	Staff Review Board/ Staff Review
Month 6	Strategic Plan Outline/Document	Board Approval
Month 7 -12	Strategic Plan Implementation, Communications, Tracking, and Review for Updates	Staff Tracking Board Review