

# Стратегическое планирование в НПО

ПОСОБИЕ

*«Это издание было подготовлено при финансовой поддержке  
Фонда Сорос-Казахстан.  
Содержание данной публикации отражает точку зрения  
автора/ов, которая не обязательно совпадает  
с точкой зрения Фонда Сорос-Казахстан».*

**Пособие**  
**Стратегическое планирование в НПО**

«СПИД Фонд Восток-Запад»  
Алматы 2013 г.

## Оглавление

Введение .....	4
Подготовка к планированию .....	10
Формулировка или уточнение видения и миссии .....	14
Сбор информации о деятельности организации .....	22
Определение приоритетов и выбор стратегии развития нпо .....	42
Написание стратегического плана .....	55
Разработка системы мониторинга и оценки деятельности .....	60
Заключение .....	65
Список использованных источников .....	66



## ВВЕДЕНИЕ

Часто, руководители НПО скептически относятся к процессу планирования, говоря: «Мы не знаем, что будет завтра. Как мы можем думать о планах на год или несколько лет?», или «Нам нужно работать, у нас куча проектов, некогда тратить время на сидение и разговоры». Эта позиция свойственна многим руководителям, а так же ключевым сотрудникам организаций из-за их погруженности в оперативную деятельность и решение каждодневных проблем. Однако, наличие стратегического плана позволяет руководителю направлять свои силы на ключевую деятельность, направленную на развитие, устойчивость и достижение основных целей организации. А сотрудникам наличие и понимание стратегических целей организации позволяет понимать, куда они идут вместе с организацией и каких результатов хотят добиться.

Еще одним «но» перед началом планирования может служить страх, страх незнания процесса и последовательности действий, а все, чего мы не знаем, пугает нас. Здесь мы постараемся максимально подробно изложить поэтапные шаги стратегического планирования, чтобы вы, дорогой читатель, смогли утихомирить свои страхи и волнение и начать процесс стратегического планирования в вашей организации.

Данное пособие можно, как и газету, начать читать с разных частей и страниц и получить нужную и необходимую информацию, связанную с управлением и развитием НПО. В каждом ее разделе имеются практические формы и инструменты, предназначенные для эффективного планирования. Но прочитав все пособие, исследовав теорию и вооружившись практическими формами, вы сможете подготовиться и провести стратегическое планирование в своей организации.

Многие разделы этого руководства взяты из курса лекций «Общее управление НКО. Школа управления НКО», изданных Центром поддержки некоммерческих организаций и предлагают примеры из российской практики. Мы надеемся, что идеи, описанные здесь, смогут быть реализованы и в сегодняшних казахстанских реалиях. Руководство является путеводителем для руководителей НПО, а так же для экспертов по стратегическому планированию, которые смогут найти здесь необходимые инструменты для использования в профессиональной деятельности.

### **Что такое стратегическое планирование?**

Стратегическое планирование – это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Планирование обеспечивает основу для всех управленче-

ских решений и управленческих функций (организации/координации, мотивации и контроля).

В системе стратегического планирования важное место отводится анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции.

Довольно трудно дать четкое всеобъемлющее определение стратегии, вот некоторые аспекты:

***Стратегия – это средства достижения конечного результата.***

***Стратегия объединяет все части организации в единое целое.***

***Стратегия – это долгосрочный план организации.***

Стратегия дает ответы на ключевые вопросы относительности организации:

- Что собой представляет наша деятельность сегодня?
- Какой наша деятельность будет завтра?
- Каковы наши услуги, функции, благополучатели?
- Что нам надо сделать, чтобы достичь поставленных целей?

***Стратегия – это результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определение возможностей и препятствий ее развития.***

***Стратегия – это заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды.***

Стратегию рассматривают как общий комплексный план, обеспечивающий осуществление миссии и достижение программных целей организации. Стратегия определяет границы возможных действий организации и принимаемых управленческих решений.

Любое планирование организации базируется на неполных данных. Качество планирования в большей степени зависит от интеллектуального уровня компетентных сотрудников. Все планы должны составляться так, чтобы в них можно было вносить коррективы на основе меняющихся условий. Поэтому планы содержат в себе так называемые резервы. Однако, слишком большие резервы делают планы неточными, а небольшие влекут за собой частые изменения плана. При этом планирование должно отталкиваться от так называемых узких мест в деятельности НПО – это финансы, специалисты, устойчивые системы предоставления услуг.

Стратегический план должен основываться на фактических данных. Чтобы эффективно работать и выполнять свою миссию, организация должна постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации. Стратегический план открывает перспективу для органи-

зации, которая направляет его сотрудников, привлекает добровольцев и помогает продавать свои услуги.

Стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха, и организация может потерпеть неудачу из-за ошибок в планировании, организации, мотивации и контроле. Тем не менее, планирование может создать ряд существенных благоприятных факторов для организации. Знание о том, чего организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действия. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней ситуации.

Стратегическое планирование предоставляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Можно выделить следующие этапы стратегического планирования:

1. Подготовка к планированию.
2. Формулировка или уточнение миссии и видения.
3. Сбор информации о деятельности организации.
4. Формулировка стратегии и определение приоритетов.
5. Написание стратегического плана.
6. Написание планов деятельности на год.
7. Разработка системы мониторинга и оценки деятельности.

В специальной литературе можно встретить другие названия этапов планирования. Но суть у них одна - дальнейшую деятельность организации необходимо определять на основании собранной объективной информации о существующих и необходимых ресурсах: денежных, материальных, людских, об управленческих навыках, программных технологиях, репутации и др. Так, анализ, финансового состояния может выявить уже имеющиеся и потенциальные внутренние слабости в организации, а также относительное положение организации в сравнении с другими НПО, практикующими подобную или сравнимую деятельность. Изучение финансовой деятельности может открыть руководству зоны внутренних сильных и слабых сторон в долгосрочной перспективе.

Истоки большинства проблем в организациях могут быть, в конечном итоге, обнаружены в людях. Если организация обладает квалифицированными сотрудниками и руководителями, мотивированными на достижение поставленных целей, она в состоянии следовать намеченным стратегиям. В противном случае следует повышать качество работы сотрудников, потому что данная слабость будет подвергать опасности бу-

дущую деятельность организации.

Выработка стратегии осуществляется на основе оценки альтернативных путей деятельности организации. Руководителю необходимо выбрать оптимальные варианты для достижения поставленных целей. На основании проведенного анализа в процессе разработки стратегии происходит обсуждение и согласование с сотрудниками концепции развития организации в целом, формулирование проектов целей, разработка видения, подготовка идей проектов и разработка системы мониторинга и контроля.

По сути, перед организацией стоят 4 основные стратегические альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих стратегий. Реже всего руководители НПО выбирают стратегию сокращения программ или проектов. В ней уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Для многих НПО сокращение может означать путь рационализации и переориентации деятельности. В этом случае можно выделить несколько вариантов:

- ликвидация (полное прекращение деятельности по какому-то направлению);
- реструктуризация (отделение некоторых подразделений или видов деятельности);
- переориентация (изменение элементов (формы, методов, целевой группы) деятельности в рамках миссии НПО).

Стратегической альтернативой, которой придерживается большинство организаций, является ограниченный рост. Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей достигнутого. При этом цели могут корректироваться с учетом социально-экономических изменений.

Стратегия роста осуществляется путем значительного ежегодного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Стратегия роста применяется в динамично развивающихся областях деятельности НПО. Немаловажную роль в этом процессе играют доноры или заявления политических деятелей.

Стратегии сочетания всех альтернатив будут, скорее всего, придерживаться крупные некоммерческие организации, активно действующие в нескольких направлениях и имеющих стабильное финансирование. Стратегия сочетания представляет собой сочетание любой из трех упомянутых стратегий.

Выбрав определенную стратегическую альтернативу, руководство должно обратиться к конкретной стратегии. Главная цель – максимально повысить долгосрочную эффективность организации. Для этого руководители должны иметь четкую, разделяемую всеми сотрудниками мис-

сию организации и видение будущего. На стратегический выбор влияют разнообразные факторы: риск (фактор жизни организации); знание прошлых стратегий; реакция членов или клиентов организации, фактор времени и т.д.

Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает руководству организации средство создания плана развития НПО на длительный срок. Знание того, что организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действий. Формальное планирование способствует снижению риска при принятии решения. Принимая обоснованные решения, руководство снижает риск неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней ситуации. Планирование, поскольку оно служит для формулирования установленных целей, помогает создать единство общей цели внутри организации. Но стратегическое планирование имеет смысл лишь тогда, когда оно реализуется. После выбора основополагающей стратегии ее необходимо реализовать, объединив с другими организационными функциями: маркетингом, деятельностью по связям с общественностью и т.д. Важным механизмом сочетания стратегии с другими функциями НПО является разработка политики, процедур и правил. Политика предоставляет общие ориентиры для действий и принятий решений. Процедуры предписывают действия, которые должны быть предприняты в конкретной ситуации. Правила точно указывают, что следует делать в конкретной ситуации.

Разработка стратегического плана – это еще далеко не самое сложное. Процесс внедрения и реализации может затянуться или провалиться из-за того, что участники планирования вовремя не задали себе следующие вопросы:

1. Является ли стратегия внутренне совместимой с возможностями организации?
2. Предполагает ли стратегия допустимую степень риска?
3. Обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии?
4. Учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?
5. Является ли эта стратегия лучшим способом применения ресурсов организации?

Такая оценка стратегии используется для обратной связи корректировки стратегии. Чтобы быть эффективной, оценка должна проводиться системно и непрерывно. Надлежащим образом разработанный процесс должен охватывать все уровни – сверху вниз.

Помимо стратегического планирования, организация занимается также долгосрочным и тактическим планированием конкретных вопросов своей деятельности. Цель организации, выраженная в форме заявления о миссии, направляет деятельность организации. Постановка цели является важным компонентом стратегического планирования, поскольку задает ей направление и стратегию.

Типичный цикл планирования включает формулирование миссии организации, ее целей и задач; проведение исследования для того, чтобы понять потребности и побудительные мотивы доноров, добровольцев, членов, участников и клиентов; деятельность по привлечению людей и средств; разработку программ и видов деятельности; регулярную оценку влияния деятельности, на основе которой совершенствуется дальнейшая работа организации.

Организация существует не в вакууме. Действующие вне вашей организации силы могут создать для вас возможности или поставить перед вами сложные задачи. Руководители должны выявлять и отслеживать основные тенденции, которые могут иметь положительное или отрицательное влияние на организацию, ее миссию, доноров или на другие аспекты успешного функционирования. Среда, в которой действует организация, – это люди, «конкуренты» и изменения в социально-экономической, политической, нормативно-правовой среде, в технике и природных ресурсах.

# 1. ПОДГОТОВКА К ПЛАНИРОВАНИЮ

На этом этапе организации необходимо предпринять несколько шагов, чтобы во всеоружии приступить к процессу планирования. Эти шаги будут служить фундаментом для уверенной работы команды организации.

## Определение причин планирования

Первым шагом является определение причины планирования. Решение о стратегическом планировании принимается, когда организация столкнулась с серьезными проблемами, например: сомнение в том, что услуги НПО соответствуют потребностям целевых групп, решение вопроса об аренде дополнительных площадей, поиск путей выхода из финансового кризиса, закрытие, сокращение или переориентация действующей программы, открытие нового направления и т.д. Причины, побудившие приступить к стратегическому планированию, окажут существенное влияние на организацию самого процесса и состав участников. Важно учитывать, что вопросы должны быть достаточно значимыми для того, чтобы начать стратегическое планирование, и четко сформулированы для того, чтобы в конце планирования можно было бы судить о полноте ответов.

На основании списка вопросов руководство организации должно принять решение о том, будет ли стратегическое планирование адекватным ответом на них. Например, срочная необходимость найти исполнительного директора, написать заявку на грант, найти средства для покрытия задолженности могут иметь далеко идущие последствия. Однако приведенные примеры являются, скорее, вопросами оперативного управления, поэтому требуют немедленного управленческого вмешательства и решения. В подобных ситуациях «заниматься стратегией» неуместно. Поэтому вопросы из списка стараются разделить на:

- вопросы стратегического характера, которые не утратят своей значимости через 1–3 года и ориентированы на эффективность, способность организации удовлетворять потребности целевых групп;
- оперативные вопросы, значимость которых определяется сроком до одного года, и касающиеся исполнения конкретных работ;
- кризисные ситуации, когда речь идет непосредственно о выживании организации.

Такое распределение насущных проблем поможет определить необходимость стратегического планирования, правильно расставить приоритеты и спланировать рабочее время.

Очень важно распознавать и по возможности обходить острые углы, которые могут помешать эффективному стратегическому планированию:

- мнение руководства НПО о том, что функцию планирования можно полностью делегировать сотрудникам или внешнему консультанту;
- исполнительный директор и другие менеджеры организации погружены в текущие проблемы и не имеют ни сил, ни желания заниматься стратегическим планированием;
- тенденция руководства организации отклонять решения, принятые во время планирования, и заменять их своими интуитивными умозаключениями;
- нежелание руководства организации вовлекать в планирование остальных сотрудников;
- отсутствие в организации атмосферы, которая бы стимулировала стратегическое мышление.

В случае, если организация уже имела опыт стратегического планирования, необходимо проанализировать «плюсы» и «минусы» предыдущего процесса. Решение о стратегическом планировании принимается с учетом вышеперечисленных факторов. Если эти факторы являются непреодолимой преградой, то принимается решение о переносе стратегического планирования или его осуществлении в укороченном варианте.

## **Выбор участников планирования**

По мнению многих специалистов как коммерческого, так и некоммерческого сектора, в процесс стратегического планирования целесообразно включать не только руководителей, но и представителей других категорий заинтересованных сторон: членов Правления, сотрудников (оплачиваемых и неоплачиваемых), благополучателей (настоящих и потенциальных), доноров, партнеров и т.д. С этим можно спорить, но очевидно одно: участниками процесса стратегического планирования на разных его этапах должны быть все, кто заинтересован в осуществлении миссии организации и те, кто может внести конструктивные предложения. Причастность людей к созданию плана всегда благотворно сказывается на его внедрении и реализации. Однако нельзя «раздувать» рабочую группу до пределов неуправляемости. Число вовлеченных в стратегическое планирование людей должно определяться потребностью и масштабом проводимого планирования. Все участники процесса должны представлять себе пределы своей компетенции. Высказывать точку зрения – еще не значит принимать решения.

Основное влияние на характер участия людей в планировании окажет то, какой метод планирования применяется в организации: «сверху

вниз» или «снизу вверх». В первом случае предполагается, что руководство организации составляет план и «спускает» его сотрудникам для исполнения.

Слабыми сторонами такого метода является следующее:

- сотрудники часто не разделяют принятую стратегию;
- принятая стратегия не всегда может совпадать с потребностями благополучателей.

Метод стратегического планирования «снизу вверх», напротив, учитывает интересы клиентов и сотрудников организации. Однако в этом случае могут пострадать интересы и потребности организации в целом, будет сложно скоординировать использование организационных ресурсов. Наилучшим вариантом для многих организаций может стать сочетание этих двух методов.

Часто в крупных некоммерческих организациях создают группу (или комитет) по планированию. Это не значит, что группа полностью проводит стратегическое планирование и предоставляет готовый план. Члены группы организуют и координируют работу по планированию, составляют проекты документов, приглашают на обсуждение необходимых специалистов. Очень важно при этом, чтобы все участники процесса стратегического планирования одинаково понимали цели планирования, употребляемые термины и знали процедуры обсуждения.

## **История и традиции организации**

История и традиции организации составляют важную часть фундамента, на котором строится стратегический план НПО. Как создавалась организация? Какой опыт был накоплен за время деятельности? Какие отношения существуют между сотрудниками, добровольцами НПО? Какие традиции сформировались в организации за время работы? Это далеко не полный список вопросов, на которые участники стратегического планирования отвечают на этом этапе. История организации представляет собой описание событий или проектов, которые оказали влияние на организацию: важные мероприятия, изменение приоритетов, уточнение миссии и т.д. В описание истории организации можно включить и составление «портрета НПО», то есть краткое описание ныне действующих проектов, программ и соответствующей им организационной структуры. Такое описание можно получить, пройдя следующие 3 шага:

1. Составьте список всех видов программной деятельности и услуг НПО, дайте краткое описание уровня и масштаба этой деятельности, включая количество обслуженных благополучателей, стоимость услуги (в пересчете на клиента), географию предоставляемых услуг и т.д.

2. Сгруппируйте перечисленные услуги по целям или по результатам, которых хотела достичь организация.
3. Опишите организационную структуру. Сюда может быть включена информация о структуре управления программной деятельностью, персоналом, существующей системе привлечения средств, финансовом управлении и т.д. Важно охарактеризовать финансовое состояние организации, ее отношения с внешней средой.

## Сбор информации, необходимой для стратегического планирования

На этом этапе участники стратегического планирования определяют, какая информация потребуется для ответа на ключевые вопросы и составления стратегического плана. Эта информация может касаться:

- описания основных тенденций развития, программ, важных для организации и доноров, изменений в законодательной базе, изменений внутри целевой группы НПО;
- списка конкурентов НПО, включая описание их услуг, цен за услуги и т.д.;
- статистических данных о предоставленных услугах (сколько, кому, когда);
- описания тенденций финансового состояния организации за последние несколько лет.

Определение процедур и правил обсуждения

Все участники процесса планирования должны договориться о правилах и процедурах обсуждения и составления стратегического плана. Ранее уже говорилось о необходимости для каждого участника процесса понимать свои полномочия. Они должны знать, кто и на каком этапе принимает окончательное решение. Кроме этого, им нужно понимать, какого специалиста и на каком этапе планирования целесообразно привлекать, какие мероприятия нужно провести (заседания рабочей группы, встречи с различными заинтересованными сторонами, фокус группы и т.д.). Важно определить, сколько времени потребует стратегическое планирование, нужно или нет привлекать внешнего консультанта, кто будет ответственным за сбор тех или иных данных. На бумаге все сказанное можно суммировать в форме таблицы:

Мероприятие	Дата проведения	Участники	Формат мероприятия	Необходимое время и ресурсы	Какая информация нужна	Ожидаемый результат	Ответственный
-------------	-----------------	-----------	--------------------	-----------------------------	------------------------	---------------------	---------------

## 2. ФОРМУЛИРОВКА, ИЛИ УТОЧНЕНИЕ ВИДЕНИЯ И МИССИИ.

*«- Скажите, пожалуйста, куда мне идти?»*

*- Это во многом зависит от того, куда ты хочешь прийти, – ответил Кот.*

*- Да мне почти все равно, – начала Алиса.*

*- Тогда все равно, куда идти, – сказал Кот.*

*- Лишь бы попасть куда-нибудь, – пояснила Алиса.*

*- Не беспокойся, куда-нибудь ты обязательно попадешь, – сказал Кот, – конечно, если не остановишься на полпути».*

Льюис Кэрролл

«Алиса в Стране чудес»

### Разработка видения и миссии организации

Формулирование видения и миссии – это процесс, с которого, собственно говоря, и начинается стратегическое планирование. Давайте разберемся, что такое видение и что такое миссия организации? Видение – это идеальное представление, желаемый образ организации. Оно мотивирует коллектив сотрудников на достижение этой желаемой ситуации. Если миссия формулируется в общих словах, то видение должно быть предельно конкретно. Например, «стать первой компанией в отрасли» – это видение, но не миссия.

Принципиальная разница между миссией и видением заключается в том, что миссия раскрывает образ действия, показывает, каким образом достигаются те или иные цели или видение. Видение же, в свою очередь – это картинка будущего: каким идеальным представляется положение дел, к которому стремится организация.

Видение скорее подвержено изменению, так как со временем появляются новые идеалы и новые представления. Миссия же – сравнительно постоянный элемент, хотя также может быть скорректирована с учетом изменения различных факторов.

Для формулирования видения целесообразно предложить сотрудникам ответить на следующие вопросы:

- Каково Ваше идеальное представление о своей организации?
- Какой Вы представляете себе организацию в будущем?
- Какие события могут помешать продвижению к намеченной цели, и какие будут этому способствовать?

## Примеры видения

### Примеры видения некоторых коммерческих организаций:

Американская медицинская компания Merck: *«Наш бизнес направлен на то, чтобы сохранить и улучшить человеческую жизнь».*

Видение компании Уолта Диснея звучит проще: *«Сделать людей счастливыми».*

Компания Fujitsu: *«С помощью технологии можно достичь того, о чем мечтает человечество».*

Компания Kodak: *«Наше наследие и наше будущее – мировое лидерство в воспроизведении изображений».*

### Примеры видения некоторых НПО:

ОФ «Фонд развития сообществ»: *«Мы верим в наше здоровое будущее».*

Всеукраинская сеть людей, живущих с ВИЧ: *«Мы верим, что ВИЧ будет побежден. Человечество будет праздновать очередную победу над недугом, и у всех нас, кто приложил усилия к борьбе против эпидемии, будет чем гордиться».*

ОО «Союз молодых женщин»: *«В мечтах мы представляем себе общество, в котором все люди безопасно проживают в своих домах, учатся в школах и участвуют в жизни сообществ, где к ним относятся с уважением и достоинством, где у них есть разные возможности для развития и проявления лидерских качеств».*

Выбор миссии и целей организации является первым самым ответственным решением при стратегическом планировании. Значение миссии невозможно переоценить. Миссия служит ориентиром для всех последующих этапов планирования и одновременно накладывает определенные ограничения на стратегии деятельности организации при анализе альтернатив развития. Если руководители НПО не знают основного предназначения организации, то у них не будет логической точки отсчета для выбора наилучшей альтернативы. Миссия детализирует статус организации и обеспечивает направление и ориентиры для определения це-

лей и стратегий на различных стадиях жизненного цикла НПО.

Оптимально, когда формулировка миссии происходит на самом начальном этапе жизнедеятельности организации. Тем не менее никогда не поздно приступить к созданию или уточнению смысла деятельности НПО – особенно когда речь идет о выработке стратегии организации. Выделяют несколько причин, по которым стоит посвятить время, силы и средства разработке понятной, эффективно действующей миссии организации:

- обеспечение правильного восприятия деятельности НПО заинтересованными сторонами извне;
- создание единого общеорганизационного климата;
- обеспечение единства восприятия смысла деятельности внутри организации;
- построение основы для распределения ресурсов организации;
- создание основы для подбора людей, идентифицирующих себя с деятельностью организации;
- упрощение процесса трансформации целей и задач в организационную структуру и распределение полномочий.

В процесс разработки миссии организации рекомендуют включать как можно больше менеджеров организации, рядовых сотрудников, добровольцев и других заинтересованных сторон.

Вместе с тем, существует точка зрения, что для более эффективного построения процесса выработки миссии и стратегии в целом стоит включать в эту деятельность только ключевые фигуры организации. Именно эти лица обладают наибольшими знаниями о целях создания организации, имеют видение о дальнейшем ее развитии, опыт и квалификацию для более четкой оценки ситуации и прогнозирования ее развития и т.п. Этот подход может быть использован новыми организациями и теми, кто еще не занимался стратегическим планированием.

При этом обычно используют следующий порядок действий:

1. сделать подборку материалов, где говорилось бы о миссии организации, и раздать для ознакомления всем участникам процесса (не обязательно при этом собирать их в одном месте);
2. попросить всех самостоятельно сформулировать и написать миссию организации так, как каждый ее понимает;
3. группа планирования или приглашенный специалист сводит мнения в проект документа о миссии организации. Этот проект рассылается участникам для ознакомления, комментариев, добавлений и предложений;
4. готовится окончательный вариант.

Такой порядок работы позволяет узнать мнение максимального ко-

личества заинтересованных лиц и через вовлечение их в процесс подготовки конечного «продукта» добиться от них поддержки дальнейших действий.

Миссия – это, скорее, декларация взглядов и отношений, нежели сухое утверждение о конкретных деталях деятельности НПО. Формулировка миссии не должна ущемлять управленческое творчество; она должна позволять развивать деятельность в нескольких направлениях. Кроме того, в миссии должны быть учтены интересы разных заинтересованных сторон. С другой стороны, миссия не должна быть слишком общей, иначе она будет похожа на мыльный пузырь, а не на инструмент управления.

Для подготовки заявления о миссии участники процесса могут ответить на следующие вопросы:

- Почему мы создаем (ли) нашу организацию?
- Что может изменить деятельность нашей организации?
- Кто те люди, ради которых мы работаем?
- На каких потребностях человека или общества мы сосредотачиваем наше внимание?
- Сколько людей имеют данную потребность?
- Если бы наша организация не существовала, то как бы удовлетворялась эта потребность?
- Какие изменения к лучшему произойдут в обществе, регионе, стране, мире в результате работы нашей организации?
- Будет ли заявление о миссии организации служить для нее руководящим документом в течение длительного времени?
- Какими ценностями мы руководствуемся в нашей деятельности?

Перечень вопросов далеко не полный. Каждая организация сама формулирует те вопросы, ответы на которые найдут отражение в ее миссии. Иногда на эти вопросы трудно дать ответы, поскольку люди часто исходят из того, что потребности, которые они сами осознают, должны быть очевидны для других и, следовательно, не нуждаются в разъяснениях. Иногда приходится планировать сбор информации, помогающей ответить на эти вопросы, а не просто полагаться на собственные домыслы и впечатления.

При ответе на эти вопросы можно обнаружить, что такую же работу уже проводит другая организация, или что в обществе существуют другие потребности, с которыми ваша организация может работать; и это окажет большее воздействие, более эффективно будут использоваться умения, навыки и ресурсы сотрудников организации. В этом случае необходимо поставить вопрос о пересмотре миссии или ее корректировке.

В зависимости от того, где и для кого используется миссия организации, она может варьироваться по длине, содержанию и формату. Неиз-

менным остается смысл заявления. В разных источниках можно встретить разные рекомендации о том, что нужно и что не нужно включать в заявление о миссии НПО. Одни говорят, что миссия должна содержать ответы на приведенные выше вопросы, другие – что миссия должна отвечать на 4 вопроса:

- Кто мы?
- Что мы делаем?
- Для кого мы это делаем?
- Где мы это делаем?

## Критерии для оценки формулировки миссии

После того как участники процесса составления миссии НПО придут к согласию относительно предварительного варианта формулировки, необходимо ее проанализировать, опираясь на следующие критерии:

**Удовлетворение важных потребностей.** Миссия должна четко фиксировать тот факт, что организация удовлетворяет важные потребности общества. Эта важность потребностей должна быть обоснована.

**Выполнимость.** Миссия является выполнимой в рамках имеющегося или ожидаемого объема знаний, навыков и ресурсов организации.

**Побудительный мотив.** Миссия служит для членов и сотрудников организации побудительным мотивом. Сотрудники разделяют общие ценности и принципы.

**Руководство к действию.** Заявление о миссии является полезным руководством для работы организации в настоящее время и в будущем.

**Узнаваемость миссии.** Миссия организации должна отличать ее от других НПО, работающих в этой сфере.

### Примеры миссий:

#### Известные, успешные коммерческие компании:

Компания PepsiCo в течение долгого времени использовала миссию: *«Обойди Коку!»*.

Компания Sony: *«Обойдем Matsushita»*.

Компания Microsoft в 1975-1993 годы имела миссию: *«Компьютер в каждом офисе и доме»*.

С 1999 года миссию: *«Создавать программное обеспечение для персональных компьютеров, которое позволит людям максимально использовать свои возможности на работе, в школе и дома»*.

Миссия всемирно известной компании Nike: *«Получать максимальную прибыль для своих акционеров, производя*

*товары и услуги, которые всесторонне улучшают жизнь людей».*

**Ниже примеры миссий некоторых НПО:**

ОФ «Освобождение»: *«Создание волонтерского движения, направленного против распространения наркомании в Казахстане».*

Всеукраинская сеть людей, живущих с ВИЧ: *«Мы, люди живущие с ВИЧ, объединяем единомышленников с активной жизненной позицией, чтобы создавать для каждого человека, затронутого эпидемией ВИЧ/СПИДа, возможности осуществить: право на жизнь, право на поддержку, право на самореализацию».*

ОФ «Десента»: *«Десента предоставляет информационно-аналитические услуги, объединяет усилия всех заинтересованных людей и организаций для повышения качества жизни населения Казахстана».*

## **Общеорганизационные цели**

После того как сформулирована и принята окончательная версия миссии НПО, необходимо сформулировать так называемые общеорганизационные цели. Это не стратегия организации. Стратегия, как мы уже говорили, обозначает, что и как надо делать, чтобы достичь общеорганизационных целей и в конечном итоге приблизиться к осуществлению миссии НПО. Общеорганизационные цели должны разрабатываться для организации в целом, отражать концепцию организации, быть ориентированными на длительную перспективу, определять основные направления программ развития организации.

Осуществить стратегии помогают программы. Программа – это комплекс мер, направленный на реализацию выбранной стратегии или стратегической задачи. Каждая программа включает различные проекты или мероприятия, которые способствуют достижению общеорганизационных целей. Естественно, каждая программа или проект имеет соответствующие программные или проектные цели и задачи.

Простая формулировка миссии, целей, стратегий и т.д. не приведет ни к чему, если не будут определены ресурсы, необходимые для достижения целей организации, реализации стратегии и для выполнения отдельных программ и проектов. Поэтому в процессе стратегического планирования и управления очень важно:

- определить необходимые для достижения поставленных целей и реализации выбранной стратегии финансовые, материальные, людские, информационные и другие ресурсы;

- распределить их между подразделениями, программами и проектами.

Общеорганизационные цели формируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и ее ценностей. Цели любого уровня должны обладать рядом характеристик.

В управлении и планировании, в частности, существует инструмент формулирования целей SMART (пер. с англ. – «умный», акроним), состоящий из аббревиатуры пяти английских слов, характеризующих поставленные цели: **Specific** – конкретная, **Measurable** – измеримая, **Area-bound** – привязанная к территории или определенному месту, **Realistic** – реалистичная (достижимая), **Time-bound** – указывающая временные сроки.

Specific	Конкретная	Направленная на изменение конкретной ситуации или на достижение определенного результата
Measurable	Измеримая	Имеющая конкретные показатели, показывающие изменения (цифры, проценты и т.д.)
Area-bound	Привязанная к территории или определенному месту	Указывающая, где это произойдет.
Realistic	Реалистичная (достижимая)	Обеспеченная достаточными ресурсами
Time-bound	Указывающая временные сроки	Имеющая временные рамки

Для формулирования общеорганизационных целей обычно применяют следующую последовательность действий:

1. *Осознание важности формулирования целей как необходимого условия успешного развития организации.*

Самой распространенной ошибкой при выборе целей развития организации является отношение к ним как к чему-то очевидному и предопределенному. Поэтому большинство организаций не имеют четко сформулированных и документально зафиксированных целей. Также, как и при разработке миссии организации, на этом этапе планирования целесообразно вовлекать в него не только менеджеров, но и рядовых сотрудников НПО.

2. *Формулирование целей.*

Для формулирования общеорганизационных целей важным условием

является наличие у организации видения, т.е. представления о том, чем организация является в настоящем, какой она должна стать в будущем и к чему нужно стремиться.

### *3. Координация целей*

На этом этапе планирования все цели организации координируются между собой. Здесь решается задача обеспечения взаимоподдержки целей, а это служит условием их достижимости. Важно отследить, где и как деятельность по целям может пересекаться, и подумать об использовании имеющихся ресурсов. Можно сколь угодно долго формулировать миссию и общеорганизационные цели, но если они не подкреплены конкретными ресурсами (управленческими навыками, денежными и материальными ресурсами, людскими ресурсами, программными технологиями, ноу-хау), то их осуществление будет сомнительно.

## **Выводы**

Началу процесса стратегического планирования предшествует важный этап тщательной подготовки, в ходе которого определяют причины планирования, участников процесса и необходимую для стратегического планирования информацию.

Собственно, первый этап основного процесса планирования – это формулировка миссии НПО. Иногда руководители НПО забывают о том, что их миссия – удовлетворение потребностей конкретной социальной группы, и начинают стремиться удовлетворить какую-то внутреннюю потребность своей организации. Некоторое время такая организация будет выживать, но, чтобы развиваться и быть устойчивой, НПО необходимо следить за средой своей деятельности, учитывая при этом ценности, которыми она руководствуется. В этом смысле миссия имеет исключительно важное значение для организации. Миссия детализирует статус организации и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий. Ценности, сформулированные в миссии, направляют и ориентируют руководителей и сотрудников НПО, когда они сталкиваются с необходимостью принятия управленческих решений. Общеорганизационные цели создаются на основе миссии организации и отражают суть будущей деятельности. Для их достижения затем формулируются стратегии, которые реализуются через программы и проекты. У программ и проектов есть свои более конкретные цели, задачи и методы реализации. Вся эта многоэтажная иерархия поддерживается имеющимися или привлекаемыми ресурсами. В том и другом случае ресурсы необходимо распределять по целям, программам и проектам.

### 3. СБОР ИНФОРМАЦИИ О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

*Говорят, если знаешь других и знаешь себя, тебе не грозит поражение и в сотнях битв; если не знаешь других и знаешь себя, то будешь одну битву выигрывать, а другую проигрывать; если же не знаешь других и не знаешь себя, проиграешь все битвы.*

Сун Цу

Искусство стратегии. 5 в. до н.э.

#### Что такое SWOT-анализ. Исторические корни

SWOT – это аббревиатура, составленная из первых букв английских слов: **Strengths** (сильные стороны), **Weaknesses** (слабые стороны), **Opportunities** (возможности) и **Threats** (угрозы). SWOT-анализ означает определение сильных и слабых сторон организации, внешних угроз и возможностей, которые могут помешать или же помочь организации в ее деятельности и развитии.

Не будет преувеличением сказать, что большую часть жизни человек тратит на то, чтобы использовать имеющиеся у него возможности для, выражаясь высоким стилем, «ответа на вызовы жизни». Самые универсальные возможности, которые есть у всех людей – это опыт, знания, способности и воля, т.е. готовность мобилизовать себя для действия. Внешние вызовы – это опасности и благоприятные возможности, которые встречаются нас на нашем жизненном пути.

Можно смело утверждать, что метод, который мы сейчас называем SWOT-анализом, существует с момента появления на Земле человека. Умение пользоваться им является одним из врожденных качеств человека, таких, как инстинкт к самосохранению, любопытство, стремление к знаниям. Для наших предков владение этим инструментом было одним из условий выживаемости, для нас стало привычным элементом жизни, частью процесса принятия решений в практически любом планируемом деле. Собираемся ли мы на рыбалку, на работу, в путешествие, готовимся ли принимать гостей или идти за покупками в магазин, мы – осознанно или неосознанно – оцениваем себя и представляем, в каких условиях нам предстоит действовать.

Первые руководства по применению SWOT-анализа появились более

24 веков назад в связи с развитием стратегии. Слово «стратегия» греческого происхождения, и означает оно искусство быть полководцем (strategos – генерал, полководец). Стратегия была результатом анализа сильных и слабых сторон своей армии и армии противника, а также правильной оценки условий, в которых предстояло добиваться победы. Показательно, что и древние греки, и древние китайцы, уделявшие стратегии много внимания, считали наиболее искусным стратегом того, кто находил возможности для победы не столько в силе своей армии, сколько в условиях сражения, умел покорять других, не вступая с ними в вооруженный конфликт.

Образно и доходчиво выразил важные правила SWOT-анализа Антуан де Сент-Экзюпери в своей мудрой сказке-притче «Маленький принц». Отвечая на просьбу Маленького принца организовать заход солнца, король, один из наиболее симпатичных обитателей планет, посещенных главным героем, говорит: «Будет тебе и заход солнца. Я потребую, чтобы солнце зашло. Но сперва дождусь благоприятных условий, ибо в этом и состоит мудрость правителя». И еще: «С каждого надо спрашивать то, что он может дать»; «Себя судить куда труднее, чем других. Если ты сумеешь правильно судить себя, значит, ты поистине мудр». Последняя фраза почти дословно повторяет мнение древних греков, которые считали умным не того, кто был богато одарен от природы, а того, кто знал себя, пределы и ограничения своих природных возможностей. Так древние ставили знание себя выше природной одаренности.

## Составные части SWOT-анализа

### *Внешняя и внутренняя среды организации*

Для того чтобы определить SWOT-анализ организации, надо:

1. провести анализ ее внешней и внутренней среды;
2. соединить результаты анализа, чтобы получить непротиворечивую картину взаимосвязей и взаимодействия, т.е. провести синтез.

Как сказал де Гус: «Каждая живая система, семья ли это, бизнес или нация, может только тогда расти и развиваться, когда она находится в гармонии с окружающей средой».

Внешнее окружение, или окружающая организацию среда, является источником угроз и возможностей (ОТ). Можно встретить разные описания того, из чего эта внешняя среда состоит. Например, Филипп Котлер в одной из работ, написанной вместе с Патриком Мэрфи, посвященной стратегическому планированию в профессиональном образовании, выделяет такие составляющие окружающей среды, как внутренняя среда, среда рынков, социальная среда, среда конкурентов и макросреда. Если приложить классификацию Котлера к миру некоммерческих

организаций, оказывающих услуги матерям-одиночкам, то внутренняя среда будет состоять из совета НПО, его руководства, персонала, добровольцев. Среда рынков – из клиентов НПО, работодателей, возможно, специальных обучающих курсов для женщин. Социальная среда – из доноров, СМИ, властей, социальных учреждений, общественных деятелей, местного населения. Среда конкурентов – из НПО и социальных служб, занимающихся проблемами одиноких женщин с детьми, а также принятого в сообществе характера конкуренции (в конкурсах грантов, государственном социальном заказе, за средства спонсоров, внимание населения, СМИ и пр.). Макросреда – из демографических, экономических, технологических, политических и культурных факторов.

Перечень составляющих внешней и внутренней среды, особенно внешней, может быть и более внушительным, как, например, в большинстве руководств по проведению SWOT-анализа для органов местного самоуправления или же некоторых видов бизнеса. Для некоммерческого сектора нам кажется удачной схема, предложенная Джоном Брайсоном. Внешняя среда, по Брайсону, состоит из трех основных частей:

1. макросреды, определяемой политическими, экономическими, социальными, технологическими факторами и тенденциями, к которым по желанию можно добавить образовательную и/или экологическую составляющие;
2. групп, от которых зависят ресурсы и в целом деятельность вашей НПО, – ее клиентов, доноров, членов, если это НПО с членскими взносами, местных жителей, властей, поставщиков услуг и пр.;
3. существующих и потенциальных конкурентов и партнеров, а также факторов, определяющих характер конкуренции и партнерства.

Внутренняя среда содержит сильные и слабые качества организации (SW). Ее составляют:

1. ресурсы НПО – сотрудники, волонтеры, информация, знания и технологии, финансы, помещения, оборудование, доброе имя, ценности, организационная культура и пр.;
2. процессы – стиль руководства, методы поддержания связи с клиентами, внутренние коммуникации, методы принятия решений, достижения целей и пр., применяемые организацией на разных уровнях – от общеорганизационного до отдельных подразделений и работников;
3. практическая работа НПО, которую определяют показатели, результаты, история деятельности, достижения, влияние НПО на своих клиентов и сообщество.

Очень важным элементом обеих сред являются так называемые

заинтересованные лица (stakeholders). К ним относят все те группы, организации, люди, которые заинтересованы в деятельности организации, помогают или же препятствуют ей.

Случается, что граница между средами является достаточно условной. Например, если город, в котором вы живете, небольшой, связи между его различными элементами могут быть настолько многочисленными, а роли различных групп и личностей настолько многосторонними, что все местное сообщество, включая и вашу организацию, выглядит единым образованием. В таком случае для разделения сред есть смысл воспользоваться следующей важной подсказкой: **организация обычно может влиять на внутренние факторы, вплоть до управления ими, в то время как внешние факторы находятся вне ее контроля, однако игнорировать их нельзя – их просто необходимо принимать во внимание.**

Важное замечание: (OT) обычно относятся к будущему, показывают путь, методы, альтернативы ваших действий и развития. (SW) принадлежат настоящему, это то, что есть у организации, пусть даже и в потенциале.

ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ	ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ
СИЛА	СЛАБОСТЬ
УСИЛИТЬ	УСТРАНИТЬ
<b>ВНУТРЕННЯЯ СИТУАЦИЯ</b> Контролируется руководителем или членами организации Анализируются: <ul style="list-style-type: none"> <li>• факторы организации</li> <li>• технические факторы</li> <li>• финансовые факторы</li> </ul>	
<b>ВНЕШНЯЯ СРЕДА</b> За пределами контроля руководителя или членов организации Анализируются: <ul style="list-style-type: none"> <li>• политическая среда</li> <li>• экономическая ситуация</li> <li>• социально-культурная ситуация</li> <li>• демографическая ситуация</li> </ul>	
ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ	ПРЕОДОЛЕТЬ
ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ	ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ

## Возможности и угрозы. Их разновидности

Теперь, когда мы знаем, где искать возможности и угрозы, попробуем

их определить. Начнем с угроз. Угроза, или опасность, как ее определяет Филипп Котлер, – это вызов, брошенный организации неблагоприятной тенденцией и/или нарушением привычного порядка вещей в окружающей среде, которые, при отсутствии целенаправленных действий со стороны организации, могут привести к остановке в ее развитии, ухудшению состояния или даже гибели.

Оценка степени угрозы происходит по двум параметрам:

1. потенциальная серьезность угрозы или опасности, измеряемая материальным уроном (деньги, клиенты, материальная база и прочие активы) или потерей престижа организации в том случае, если угроза станет реальностью;
2. вероятность воздействия опасности на организацию.

Наиболее серьезные опасности, требующие контроля и подготовки эффективного противодействия, – те, которые отличаются масштабом воздействия и высокой степенью вероятности. Опасности с низкой степенью разрушительного воздействия и вероятности можно проигнорировать.

Бытовой иллюстрацией силы и вероятности воздействия опасности может служить гроза, обычно сопровождаемая осадками, громом и молнией. Так, вероятность того, что вы попадете под дождь и промокнете во время грозы, если не примете меры предосторожности, очень велика, однако последствия промокания довольно тривиальны – обычно это насморк.

Вероятность того, что в вас попадет молния, исчисляется сотыми процента, но если уж это произойдет, насморком вы не отделаетесь. Вам, вернее, вашей организации выбирать, защите от каких опасностей отдать предпочтение, и от чего защищаться вначале, а от чего потом.

В наших условиях наиболее частой опасностью может быть изменение действующего законодательства, регулирующего ту сферу, в которой работает ваша НПО. Как правило, подобные изменения негативно влияют на деятельность организации.

После того как опасности обнаружены и приняты меры по их нейтрализации, можно переходить к поиску возможностей.

Анализ возможностей потенциально более важен, чем анализ опасностей. Успешно справляясь с опасностями, организация лишь сохраняет себя, но не развивается. Только используя возникающие возможности, НПО, бизнес, страна могут продвигаться вперед.

Возможность, возникающую на рынке услуг организации, Филипп Котлер определяет как привлекательную область или направление приложения усилий, вложения ресурсов организации. Использование возможности потенциально приводит к развитию организации и достиже-

нию ею заметного преимущества над своими конкурентами.

Не все возможности одинаково привлекательны. Их оценка зависит от двух основных характеристик:

1. потенциальной привлекательности, измеряемой объемом прибыли, количеством клиентов или масштабом других результатов, которые представляют ценность для организации;
2. вероятностью, что организация сможет использовать возможность, превратив ее в реальный результат.

Как и в случае с оценкой опасности, возможность оценивается по сочетанию привлекательности и вероятности.

Формальные определения угроз и возможностей, которые мы дали, конечно же, важны: они помогают организации и человеку более основательно оценивать изменения, происходящие в окружающем мире, и решать, стоит ли их воспринимать серьезно или же игнорировать.

Желательно каждый фактор внешней среды определить или как возможность, или как угрозу. Неопределенность для любых планов, особенно проектов, – вещь крайне нежелательная, фактор риска. Понятно, что поведение многих внешних факторов мы не можем определить наверняка, равно как и дать 100 %-ный прогноз относительно того, что они произойдут. Такие факторы попадают в категорию предположений. Особому учету при планировании с применением SWOT-анализа подлежат два типа предположений:

1. предположения, которые, как мы считаем, будут иметь место. Если же, вопреки нашим ожиданиям, они не состоятся, это не будет иметь серьезных последствий для наших планов;
2. предположения, вероятность неосуществления которых велика, а последствия того, что они не будут иметь место, очень серьезны. Такие предположения называют «предположениями-убийцами», и их обнаружение в планах должно приводить к изменениям последних.

Главная сложность при практическом анализе и планировании заключается именно в том, чтобы понять, что является угрозой, а что возможностью. Мы знаем, что одни и те же изменения воспринимаются одними людьми как положительные, а другими как негативные. Чем это можно объяснить?

Когда в окружающем нас мире происходит какое-то событие, серьезное изменение, на начальном этапе оно чаще всего «не друг и не враг». Оно нейтрально, еще не успело себя проявить, представляет собой пресловутую «неопределенность». Однако надеяться на то, что такое состояние неопределенности продлится долго, не стоит – надо определяться с действиями по отношению к внешним изменениям, и чем скорее, тем

лучше. Как это ни странно звучит для современных рационально мыслящих людей, привыкших полагаться на анализ и факты, большую, иногда определяющую роль в том, станет ли в конечном счете изменение вовне для нас благоприятной возможностью или угрозой, играет наше отношение к нему.

Дэрил Коннер, один из лучших современных специалистов по переменам и изменениям, к которому мы будем еще обращаться, считает, что отношение людей к переменам зависит не столько от их последствий, сколько от того, в какой степени люди могут этими переменами управлять, пользоваться, контролировать их процесс и результат. Ключевым фактором, определяющим наше восприятие перемен как позитивных или негативных событий, является степень нашего контроля над внешней средой. Распространенное проявление контроля – возможность прогнозировать развитие событий, разрабатывать сценарии будущего.

Вернемся еще раз к классификации возможностей. К академическому определению Котлера, данному ранее, следует добавить житейское: «Возможности бывают разные».

Например, существуют явные возможности, которые многие видят, могут и пытаются использовать. Однако, как ставка в тотализаторе на очевидного победителя, выгода от их использования вряд ли будет большой – ведь кроме вас сыграть наверняка решаются очень многие.

Полярная противоположность «верному шансу» – возможность с малыми шансами на удачу, но с большим выигрышем в случае, если повезет, «рисковая» возможность. Между вероятностью выигрыша и его размером обычно существует прямая зависимость: чем больше риск и меньше вероятность выигрыша, тем больше возможный выигрыш. Вспомним любимую многими пословицу: «Кто не рискует, тот не пьет шампанское».

Некоторые возможности очевидны, крайне привлекательны, но использовать их могут далеко не все – нужны предварительные условия, ресурсы, особые знания, опыт. Их суть выражает другая известная пословица: «Большому кораблю – большое плавание».

И, наконец, самой сложной является скрытая возможность – та, которую без предвидения, прозрения или особого искусства не увидеть. Именно о ней в свое время сказал греческий философ Гераклит в 5 в. до н.э.: «Уже сегодня делайте то, о чем другие завтра будут только думать». В поисках ее, этой «синей птицы удачи» любого бизнеса, включая и некоммерческий, проводят многие дни специально созданные штабы, рабочие группы, комитеты и советы. Опознать открывающуюся благоприятную возможность очень непросто прежде всего потому, что, скорее всего, раньше вы с ней не встречались, и она может предстать в самом разном обличье. Однако, не научившись делать этого, трудно рассчиты-

вать на большой успех. Использование возможностей, о которых никто не догадывается, создает новые ценности и представляет собой тот самый «несимметричный ответ» на выпад противника или конкурента, о котором любят говорить политики и военные.

*Представляется, что казахстанские организации, в том числе и НПО, гораздо лучше справляются с угрозами, чем используют возможности. Этому можно найти множество объяснений. Во-первых, так получилось, что НПО обычно опираются в своих действиях на то, как воспринимают изменения в окружающей среде их целевые группы или же население в целом. А население ориентировано на поиск угроз, его «модели мышления» носят «проблемный характер», им не присущ подход к изменениям как к возможностям. Частично в силу тех же причин зависимости от общественного мнения реакция на изменения у НПО в большинстве случаев реактивна, а не проактивна. Она носит характер ответа на какие-то внешние события, а не действий, которые бы упреждали и направляли развитие этих событий. Во-вторых, большинство НПО вынуждены заниматься самосохранением, они не успевают обращать внимание на происходящее вокруг, полагаясь лишь на собственные, иногда сформированные давным-давно стереотипы. Старая парадигма «сначала сохранение, затем развитие» мешает НПО осваивать открывающиеся возможности, препятствует распространению новой перспективной парадигмы «выживание через развитие». Перефразируя высказывание известного эксперта в области менеджмента Эдварда де Боно, можно сказать, что организации нередко думают, что они строят новую лодку, занимаясь устранением течи в старой. В-третьих, проведение анализа внешней среды у НПО только начинает входить в привычку. Вести речь о сложившейся культуре использования возможностей организациями еще слишком рано, хотя «процесс идет» достаточно резко.*

Предположим, вам все же удалось выявить благоприятные возможности и вы склоняетесь к тому, чтобы принять решение их использовать. Будьте готовы к тому, что это решение приведет к изменениям в организации, возможно, достаточно кардинальным и болезненным. Понимая неизбежность перемен и все связанные с ними неудобства, многие организации отказываются от использования воз-

возможностей. Иногда, однако, цена за неиспользование возможностей становится слишком высокой, она превращается в то, что П. Друкер называл «риском, который вы не можете не взять на себя», а Д. Коннер – «бизнес-императивом».

По мнению последнего, последствия от упущенных возможностей могут быть для организации не менее разрушительными, чем от нерешенных проблем. Впрочем, мы это знаем достаточно хорошо из жизни, в которой боль от воспоминаний, причиняемая упущенными возможностями, нередко более остра и долговечна, чем от внешних угроз и опасностей, с которыми мы в свое время не справились.

### **Кому следует проводить анализ внешней среды?**

Обычно с задачей определения и оценки возможностей и угроз, особенно относящихся к макросреде, лучше справляются члены выборного попечительского или консультативного совета, правления, чем работники самой организации. Отсюда вывод: не следует ограничивать роль высшего органа общественной организации декоративными представительскими функциями – он с успехом может делать то, на что не способен штатный персонал.

Закончить тему возможностей и угроз хочется высказыванием Де Боно: «Благоприятная возможность является реальной составляющей бизнеса. Такой же, как и сырье, трудозатраты и финансовые средства. Однако для того, чтобы благоприятную возможность использовать, ее необходимо заметить».

## **Сильные и слабые стороны организации. Анализ внутренней среды**

Задача определения сильных и слабых сторон личности или организации на первый взгляд не представляется сложной: «уж мне/нам ли не знать себя». Чувство обманчивой легкости начинает проходить, когда приходится отвечать на вопросы:

1. Что оценивать?
2. Кто должен оценивать?
3. Как оценивать?
4. Что делать с результатами оценки?

Наиболее легким в триаде основных элементов внутренней среды «ресурсы-процессы-результаты работы» обычно представляется анализ ресурсов. Его цель – выявить главные ресурсы, которыми располагает организация (сильные стороны) и недостаточные или отсутствующие ресурсы (слабости).

Впоследствии организация выбирает те цели, возможности и страте-

гии, которые соответствуют ее сильным сторонам, поддерживаются ими, и избегает того, что ими не подкреплено.

К основным ресурсам организации чаще всего относят людей, материальные ресурсы, включая финансы, технологии и «ноу-хау», репутацию. Однако нередко ревизии только этих ресурсов бывает недостаточно. В зависимости от миссии, целей и задач организации может понадобиться учет дополнительных ресурсов. Для того чтобы их адекватно оценить, о существовании этих ресурсов надо хотя бы знать.

*В процессе тренинга по вопросам привлечения и эффективного использования ресурсов НПО, созданных мигрантами, его участники пришли к выводу, что они не учли или недостаточно учли несколько очень важных ресурсов. В списке «недоучтенных» оказались следующие ресурсы: 1) информационные (доступ к информации, владение или возможность использования информационных каналов воздействия на общественное мнение, в первую очередь СМИ); 2) организационные (поддержка лидера и НПО со стороны политических, общественных, коммерческих и других организаций, вовлеченных в социально-политическую жизнь региона); 3) административные (поддержка лидера и НПО со стороны властей различных уровней, включая административное и иное воздействие в пользу НПО на СМИ, бизнес, объекты социальной сферы, органы местного самоуправления), силовые и контрольно-регламентирующие ведомства, суды и прокуратуры; наличие «своих» людей в структурах исполнительной власти, «своих» депутатов в законодательных и представительных органах власти; 4) силовые (возможность ведения деятельности НПО с результативным привлечением силовых и контрольно-регламентирующих ведомств); 5) личностные (известность, харизма, авторитет среди населения, общественнозначимые достижения лидера НПО, привлекательность биографии, образования, опыта, умения вести публичную дискуссию, ораторских и организаторских способностей, степень восприятия лидером населением как «своего», лидерские качества и пр.), а также б) ресурсы поддержки лидера и НПО различными группами населения (так называемая социальная база поддержки). Основной причиной того, что данные ресурсы не учитывались, было названо их незнание, связанное с недо-*

*статочным уровнем развития организаций. Следствия незнания, по мнению участников тренинга, являлись серьезными: они мешали организациям эффективно работать и достигать намеченных целей.*

Что же позволяет нам считать одни наши качества сильными, а другие – слабыми? Чаще всего это происходит в результате сравнения характеристик организации с характеристиками ее конкурентов; сравнения с имеющимися «стандартами»; изучения данных аналитических отчетов по отрасли, в которой работает организация; сравнения представления о том, какой хотели бы видеть организацию ее руководители и персонал, с настоящим состоянием организации.

Хорошим мотивом изменений при разработке стратегических планов может явиться сравнение характеристик своей организации с характеристиками некой «идеальной модели».

### Характеристики эффективной организации

*Эффективность организации в современном мире обязательно означает способность успешно приспосабливаться к окружающей среде, изменять свои цели и методы сообразно изменению внешних условий. Эффективность предполагает способность улавливать и оценивать изменения, с тем, чтобы адекватно на них реагировать. Последнее требует разработки и освоения новых технологий, обучения и развития персонала, глубокого и перспективного изучения рынка, т.е. действий достаточно трудоемких, сложных и высокопрофессиональных.*

*В качестве ключевых для любой организации можно выделить три вида деятельности. Это:*

- 1. достижение поставленных целей.*
- 2. поддержание системы, обеспечивающей внутренние процессы в организации.*
- 3. приспособление к внешней среде.*

*Достижение целей зависит от выполнения таких задач, как:*

- 1. выполнение заданий в срок;*
- 2. соответствие продуктов и услуг стандартам качества;*
- 3. достижение заданных количественных показателей.*

*Поддержание внутренней системы организации включа-*

*ет такие виды деятельности, как:*

- 1. выявление проблем внутри организации;*
- 2. мониторинг и оценка деятельности организации;*
- 3. обучение сотрудников;*
- 4. финансовый и бюджетный контроль;*
- 5. система стимулирования и поощрения.*

*Адаптация к внешней среде состоит из:*

- 1. маркетинга;*
- 2. разработки новых продуктов и услуг;*
- 3. публичных отношений (PR);*
- 4. прогнозирования развития ситуации во внешней среде.*

*Эффективность организации в современном мире обяз*

Оценивая свои сильные и слабые стороны, НПО не должна полагаться только на представления своих работников или руководства. Необходимо изучение имиджа организации, восприятия его клиентами, а также различными категориями населения. Эта необходимость обусловлена следующими обстоятельствами. Во-первых, организации, как и люди, очень часто не видят вещей, очевидных для внешнего наблюдателя, не видят тех сторон, которые наиболее сильно нуждаются в изменениях. Во-вторых, жизненно важно, чтобы организацию оценивали не только создавшие ее люди и те, кто вкладывает в нее деньги, ее сотрудники и топ-менеджеры, но в первую очередь те, чьи потребности она призвана удовлетворять, ее клиенты. Безвозвратно прошли те времена, когда главными лицами для организации были ее внутренние клиенты или заинтересованные лица или же посредники между организацией и потребителями ее услуг. В современную эпоху «клиентурного» маркетинга оценивает организацию и устанавливает «планку качества» именно внешний клиент. Внутренние клиенты – учредители организации, высшее руководство, работники, волонтеры, группы консультантов это качество производят.

Изучая себя, организация должна особое внимание уделять своим явным (или ключевым) компетенциям. Явные компетенции – это те ресурсы и профессиональные умения, в которых организация особенно сильна.

Однако явной компетенции может быть недостаточно для успеха, если другие организации обладают такими же качествами. Более важными являются так называемые отличительные способности организации, значение которых выходит за рамки «сильных сторон». Отличительная способность – это уникальное сочетание потребностей рынка, внутренних способностей организации, условий деятельности и возможностей развития способностей организации. В литературе по менеджменту ука-

зывают следующие 6 составных частей «отличительности»: 1) особые, не поддающиеся копированию внутренние институциональные знания; 2) люди, связанные в единую организационную сеть; 3) внутренние процессы, протекающие в организации; 4) особое имущество, которого нет у других, – аппаратура, оборудование; 5) особая репутация и поддержка; 6) законодательная защита деятельности (патенты, соглашения).

Достаточно универсальный совет для организаций различных областей деятельности опираться на свои сильные стороны. Более того, неиспользование человеком своих способностей и преимуществ, таких, как ум, сила, богатство, смелость, везение, с давних времен осуждалось.

Ресурсы любой, даже самой богатой организации не являются беспредельными, а значит, и выбор между тем, куда их направить – на дальнейшее развитие явных компетенций или же усиление слабых мест – носит не только теоретический характер, но и является вполне реальным вопросом стратегии и повседневного поведения.

Тезис полагаться во всем на свои сильные стороны, развивать их справедлив лишь до определенной степени. Ричард Фарсон, автор известной книги по менеджменту, утверждает, что люди хотят иметь не то, чего им не хватает, и не то, что, по мнению окружающих, им было бы неплохо иметь. Напротив, они хотят обладать еще в большей степени теми особыми качествами, которые у них уже и так в избытке. Так, красавцев больше всего волнует их внешность. Люди, умеющие красиво говорить, хотят добиться в этом еще больших результатов. Власть предрасполагает хотеть еще больше власти, и т. д. На различных семинарах, касающихся темы человеческих отношений, когда люди описывали, какими они хотели бы быть, в их перечень не входили те качества, которые, по мнению окружающих, дополнили бы их личность и повысили бы работоспособность.

Организации, как и люди, увлекаются тем, в чем они и так преуспевают, и игнорируют то, что позволило бы им действовать по-настоящему эффективно. Организация, обладающая великолепной офисной техникой и помещениями, стремится обновлять оборудование, игнорируя качество подготовки персонала. Агентство, имеющее множество клиентов и партнеров, старается еще больше умножить их ряды, не обращая внимания на поддержание внутренних систем. Тем самым они все ближе и ближе «приближаются к опасной черте, за которой теряется способность видеть то, что действительно следует делать».

Проводя SWOT, достаточно быстро обнаруживаешь, что некоторые качества невозможно оценить как однозначно сильные или слабые – они попадают в обе колонки или же в особую колонку посередине.

Особой двойственностью обладают, как это ни странно, качества, наиболее отличающиеся от нормы.

Одним из первых увидел и гениально воплотил в художественных образах опасность обладания положительным качеством в категории «слишком» великий Шекспир. Его Отелло слишком доверчив, а отсюда и слаб при столкновении с коварством и подлостью. Макбет слишком одарен как полководец и, чтобы реализовать свою одаренность, хочет стать королем и идет на преступления. Гамлет слишком интеллектуален и поэтому не способен к действию. Ромео и Джульетта слишком влюблены, Меркуцио слишком великодушен, король Лир слишком король и т.д.

В 19 в. опасность отклонения от нормы в лучшую сторону и необходимость гармоничного сочетания двух начал бытия – стихийного, «жизненного», «дионисийского» и созерцательного, логического, интеллектуального, «аполлоновского» ярко показал Ницше.

Возвращаясь к менеджменту и планированию, можно заметить, что не следует слишком злоупотреблять своими сильными качествами, полагаясь на них всегда и во всем. Рано или поздно такая однобокая ориентация «выйдет боком» и приведет если не к провалу, то к стагнации.

Также, как и сила может оказаться слабостью, слабость при определенных обстоятельствах становится силой. Вспомним о множественности ролей в команде, необходимости в ней мелочного придиры, осторожного «бойки», воспарившего в небесах мечтателя, холодного скептика.

## **Использование результатов SWOT-анализа. Достигаем гармонии: соединение SW и ОТ воедино – матрицы и прочие схемы и действия**

Потенциально слабой стороной анализов SWOT является то, что они приводят к формированию длинных списков, которые впоследствии плохо анализируются и сопоставляются. Например, всегда существует опасность чрезмерного внимания к возможностям и сильным сторонам на фоне недостаточного рассмотрения проблем, вызванных существующими слабостями и угрозами. То же самое можно сказать и о недостаточном учете возможностей и сильных сторон. Анализ SWOT – это не золотой ключик, открывающий дверь в будущее. Для того чтобы SWOT работал, нужно много знать и быть готовым к серьезному труду, обращать внимание на «мелочи», которые кажутся такими только потому, что мы не понимаем их значения. Отношение к «мелочам» в SWOT нередко показывает степень искусности в деле, жизненный и управленческий опыт, меру профессионализма и цивилизованности личности.

Существует много описаний различных возможностей соединения воедино разных элементов SWOTа, которые мы не в состоянии здесь привести по причине ограниченности места. Некоторые наиболее рас-

пространенные комбинации и сочетания, рекомендованные для малого бизнеса и, на наш взгляд, вполне пригодные для НПО, приведены ниже.

1. Записывайте ответы по мере того, как они приходят в голову, а потом важнейшие обведите кружочком.

- Силы:
- Слабости:
- Угрозы:
- Возможности, открытые для организации:

Отвечая на дальнейшие вопросы, дополняйте их следующими данными:

### Силы

В достаточной ли мере вы используете преимущества, которые дают ваши силы? Запишите их по степени важности. Подчеркиваете ли вы свои главные достоинства? На какую из своих сил вы можете опереться?

**Что я делаю, опираясь на свои силы?:**

Силы	Действие

### Слабости

Есть ли у вас такие слабости, о которых вы стараетесь не вспоминать? Если вы будете честны с самим собой, то найдете одну-две слабости, с которыми можно было бы справляться успешнее. Расставьте их в порядке влияния на ваши результаты, и, возможно, у вас появятся предложения, что вам следует делать.

**Что я сделаю в отношении своих слабостей?:**

Слабость	Действие

### Угрозы

Угрозы могут быть внешними и внутренними – скажем, угроза от конкурента или угроза потерять лучшего сотрудника при недостаточном штате, или затруднения с финансированием развития. К угрозам надо быть готовым, «предупрежден – значит вооружен».

**Действия, которые я предприму при угрозе:**

Угроза	Действие

**Возможности**

В процессе осмысления угроз выявляются скрытые факторы возможностей. Именно использование возможностей позволяет нам продвигаться вперед. Проверим наши возможности?

**Действия, которые я предприму при возможности:**

Угроза	Действие

**Определите свои преимущества в конкуренции**

Посмотрите, с чем вы пришли на бал. Что делает вас конкурентоспособным? Опросный лист поможет вам классифицировать ряд факторов; мы оставили место для ваших дополнений. Закончив список, вернитесь к его началу и присвойте всем факторам разряды, по степени их важности для вашей организации.

**Я могу рассчитывать на:**

	Да	Нет	Относительный
Цена			
Услуги			
Качество			
Скорость разработки			
Уникальность			
Опыт работы			
Знание			
Знакомства			

	Да	Нет	Относительный
Ресурсы			
Новшества			
Технические преимущества			

## Разберитесь, отчего организация терпит неудачу

Рассмотрите известные Вам сюжеты крушений организаций. Запишите пять погибших или погибающих организаций. Почему они потерпели неудачу?

Организации	От чего потерпели неудачу

## Что выделяет ваших конкурентов?

Запишите несколько имен ваших конкурентов. Чем они могут привлечь ваших потенциальных клиентов?

Конкурент	Что в нем привлекает

## Что выделяет вас?

Чем вы привлекаете клиентов? Что отличает вас?

Наши особенности	Выгода клиента

Наши особенности	Выгода клиента

## Так что же делаете вы? Переосмысление самого себя.

Закончив это упражнение, попробуйте показать его независимо-му, беспристрастному человеку, который не знает, чем вы занимаетесь, и проверьте, правильно ли вас поняли. Попросите объяснить, что же вы делаете, и посмотрите, правильно ли он вас понял, и сумели ли вы понять его объяснение. Любые несоответствия между вашим изложением и его пониманием нужно исправить.

Вы должны обратиться только к нейтральному человеку, абсолютно не имеющему представления о том, что вы делаете. Таким образом, вы будете совершенствоваться в определении того, что же вы предлагаете клиентам.

**Я** \_\_\_\_\_  
(имя)

**Я работаю в области** \_\_\_\_\_  
(производство, рынок)

**Я решаю такие задачи, как** \_\_\_\_\_

**Людам нужны мои услуги (товары), потому что** \_\_\_\_\_

**Уникальность моего предложения состоит в** \_\_\_\_\_

**Клиент выиграет, воспользовавшись моими услугами, товарами, потому что** \_\_\_\_\_

**Фактически я** \_\_\_\_\_

## Портфельный анализ

Подобно инвестиционным компаниям, периодически пересматривающим свой портфель акций, некоммерческие организации должны время от времени анализировать имеющийся у них набор товаров и услуг. Это делается для того, чтобы производить отбор наиболее «сильных» продуктов и направлять средства на их поддержку, освобождаясь при

этом от «слабых» товаров и услуг.

Чаще всего при портфельном анализе применяется достаточно простая методика, разработанная Бостонской консалтинговой группой. Оценка организацией перспектив своих товаров и услуг производится на основании занимаемой данным товаром доли рынка, а также роста или падения спроса на товар.

Согласно этой методике каждый выпускаемый организацией товар классифицируется как «звезда» (быстрый рост рынка, большой сегмент рынка), «дойная корова» (медленный рост, большой сегмент) «вопросительный знак» (быстрый рост, малый сегмент), или «собака» (медленный рост, малый сегмент). «Звезды» надо создавать и укреплять; «коров» поддерживать; «вопросительные знаки» стараться перевести в разряд «звезд» посредством кратковременных ресурсных вливаний; «собак» морить голодом и убирать.

Для оценки содержательной деятельности НПО мигрантов была использована несколько модифицированная матрица бостонской консалтинговой группы. Учитывались неудовлетворенный спрос на рынке на услугу, тенденция к изменению спроса (привлекательность услуги), а также доля или сегмент рынка, занимаемая потребностью, удовлетворяемой данной услугой в общем перечне потребностей мигрантов, а также услуг, предоставляемых организацией на рынке.

*В результате портфельного анализа была получена следующая классификация услуг НПО мигрантов: информационно правовое консультирование относится к категории «дойных коров», которых надо поддерживать. Однако наблюдаемое замедление роста спроса на данные услуги со стороны мигрантов, а также ограниченность специальных знаний НПО в областях, выходящих за рамки прав мигрантов, могут в достаточно скорой перспективе привести к переходу услуги в разряд «собак», от которых следует избавляться. Социальные услуги в контексте кардинальных изменений в социальной сфере, острой потребности в услугах самых разных слоев населения, роста спроса на услуги, интеграционных потребностей мигрантов и их НПО были отнесены к категории «звезд», требующих максимальной поддержки. Услуги по обустройству жилья и трудоустройству относятся к категории «вопросительных знаков» прежде всего потому, что доля НПО мигрантов в их решении невелика. Она может существенно вырасти только при серьезной международной поддержке (специальные*

*программы) и содействии региональных и федеральных властей. Услуги по интеграции мигрантов относятся к категории «звезд», поскольку: 1) при любых внешних обстоятельствах они остаются наиболее острой долгосрочной потребностью для мигрантов*

## 4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТОВ И ВЫБОР СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ НПО

*Анализ конкретной ситуации (пример взят из практики российской НПО)*

### Выбор приоритетной стратегии

#### 1. Описание ситуации

Организация завершила годичный грант от фонда. Деятельность по проекту была направлена на поддержку НПО (создание и развитие ресурсного центра). Деятельность организации до гранта по уставу была направлена на проведение программ по финансовой поддержке больных детей. До начала работы по гранту в организации работали 3 сотрудника-добровольца в качестве группы по сбору средств. По окончании проекта в организации было 9 оплачиваемых сотрудников и 4 добровольца от партнерской организации переводчиков скандинавских языков.

#### 2. Описание сложившейся проблемы

Деятельность по гранту была новой и оказалась очень интересной для многих сотрудников и добровольцев, но, вместе с тем, отнимала много времени, так как рабочие навыки приобретались по ходу проекта. В ходе проекта почти все сотрудники прошли обучение на 10 тренингах по различным темам, проведенных привлеченными тренерскими командами. За время проекта никто в организации не занимался грантрайтингом (написание заявок на грант), стратегическое планирование проводилось в рамках обучения и не более. На момент окончания гранта по ресурсному центру организация не имела финансирования на ближайший период (как минимум, 3–6 месяцев, необходимых для написания и рассмотрения заявки в фонде) и четкого стратегического плана развития на ближайшие год-три.

#### 3. Использувавшиеся методы решения проблемы

##### *а) Предварительная оценка материальных ресурсов организации*

Перед стратегическим планированием руководством организации была проведена ревизия материальных ресурсов, которыми могла располагать организация.

*Офисное оборудование.* По окончании гранта организация получила в собственность (на баланс) офисное оборудование (4 компьютера, 2 принтера, 2 ксерокса, факс) и мебель для офиса площадью 60 кв. м). Профилактика и замена изношенных частей были проведены в конце проекта.

*Расходные материалы.* В ходе проекта была сэкономлена небольшая

часть расходных материалов (бумага, тонер, канцелярские товары), которые также были учтены и рассчитаны на год использования. Было введено жесткое ограничение – материалы могут использоваться только для тиражирования чистовиков заявок на финансирование.

*Аренда.* До начала работы по гранту организация пользовалась меньшим помещением бесплатно на основе позитивных рабочих отношений руководителя организации с руководителем организации-арендодателя. В ходе проекта было получено помещение 60 кв. м и полностью отремонтировано. По окончании проекта была достигнута договоренность о том, что если в течение года организация не найдет возможности платить за помещение, то освободит его. В течение года помещение оставалось за организацией до момента получения финансирования.

*Телефоны.* За счет гранта организацией были приобретены две телефонные линии.

#### *б) Стратегическое планирование*

В конце проекта все сотрудники были поставлены перед фактом отсутствия средств на ближайшее время и увольнения. Из 9 сотрудников в качестве добровольцев остались 7 (с той или иной степенью временной вовлеченности в деятельность организации), а также остались 4 добровольца от партнерской организации (скандинависты-переводчики).

Оставшимся сотрудникам было предложено провести стратегическое планирование о направлении дальнейшего развития и деятельности организации.

Сразу была отвергнута стратегия возврата к деятельности, которая велась до гранта, так как большинство сотрудников о ней ничего не знали. Однако руководителем организации было принято решение не закрывать программы помощи детям и заниматься ими в личном порядке по мере возможности.

Далее рассматривалась стратегия по сохранению деятельности и услуг ресурсного центра, а также сложившегося круга клиентов. Исходя из имевшихся материальных ресурсов, были оценены с точки зрения затратности все виды услуг, предоставлявшихся во время реализации гранта. Услуги были разделены на четыре категории:

1. Не требующие материальных затрат, а только временных и профессиональных (консультации и тренинги, дизайн изданий клиентов).
2. Не требующих материальных затрат, а только технических (услуги ксерокопирования и вывода на печать с использованием материалов клиентов, набор текста на компьютере и сканирование).
3. Не требующие никаких текущих материальных затрат (пользование библиотечным и методическим фондом, базой данных НПО).

4. Требующие материальных затрат (пользование электронной почтой, факсимильная связь – прием и отправка, ярмарки организаций, выпуск справочников и пособий).

После этого стало очевидно, что лишь малая часть услуг выпадает из общего списка тех, которые можно сохранить. Как ни странно, услуги, требующие материальных затрат, оказались не самыми востребованными. Конечно, очень многое зависело от того, сколько человек и как часто будут продолжать работать в организации – особенно в качестве консультантов.

Далее были рассмотрены текущие возможности получения финансирования в ближайшее время либо изыскания дополнительных средств для оплаты текущих расходов (абонентская плата за телефон, аренда, ремонт техники, заработная плата).

На момент проведения планирования конкурсов, поддерживающих деятельность ресурсных центров или чего-то близкого к ней, не было объявлено или они были не обнаружены. Организация перешла в режим автономного существования – текущее оказание услуг, временные подработки (тренинги на заказ, дизайнерская работа).

#### в) Заключение договора о партнерстве

С организацией переводчиков-скандинавистов был заключен устный договор о взаимовыгодном партнерстве, согласно которому партнеры получали в распоряжение одно рабочее место, оборудованное компьютером и принтером, могли пользоваться ксероксом и междугородной связью при условии полной оплаты своих расходов. Взамен партнеры вносили абонентскую плату за две телефонные линии, делали переводы на английский и шведский, работали в качестве переводчиков на встречах с иностранными посетителями организации.

**4. Полученный результат/изменение ситуации, факторы, оказавшие влияние на решение проблемы**

Полученный результат/ изменение ситуации	Позитивные факторы, оказавшие влияние на решение проблемы	Негативные факторы, оказавшие влияние на решение проблемы
<p>Организация не только сохранила деятельность по поддержке некоммерческих организаций, но и внесла в список услуг РЦ новые малозатратные услуги: база данных игр для тренингов; предоставление клиентам помещения для проведения своих мероприятий</p>	<p>Молодой коллектив (самый старший сотрудник – 31 год) – заработная плата была желательным, но не определяющим фактором. Пройденные испытания и полученный опыт (освоение абсолютно новой сферы деятельности – тренинги, консультации, ярмарки, управление персоналом). Невозможно было отказаться от того, во что вложили год работы и, притом, успешной.</p>	<p>Чем дольше рганизация не бралась за написание заявки на финансирование, тем труднее за нее было браться. В результате прошло 9 месяцев без финансирования.</p>
<p>Повышение квалификации сотрудников. «Утруска» состава оманды до самых стойких, с высокой степенью мотивации.</p>	<p>Большое количество свободного времени, хорошей литературы желания приобрести новые навыки и знания. Временная работа по профильным направлениям (дизайн, тренинги, связи с общественностью), которая позволила отточить навыки. Позитивный психологический климат в команде привел к отказу одного из ценных сотрудников от предложения постоянной работы в другой организации.</p>	<p>Из-за острой необходимости в деньгах 2 сотрудника нашли постоянную работу и ушли из организации.</p>
<p>Участие в проекте, направленном на усиление взаимодействия власти и НПО. Создание на базе РЦ Центра Социального Партнерства, тиражирование успешного опыта в последующих проектах в 6 регионах России</p>	<p>Администрация области изначально планировала рекомендовать в кандидаты «карманную» организацию, которая была конкурентом по предыдущему проекту организации и не выиграла. Сотрудник финансирующей стороны пожелал рассмотреть все кандидатуры. Действие происходило в позднее вечернее время выходного дня. Сотруднику было предложено посетить офис организации в тот же день (с комментарием: «Там все равно никого не бывает»). Приехав на место, делегация из представителя фонда и администрации области обнаружила команду офиса за активной работой, после чего возражений о кандидатуре не последовало.</p>	<p>Критичное отношение администрации стало хорошим стимулом выполнить работу «на пять», заставило администрацию внимательнее изучить суть работы Центра, что в дальнейшем привело к усилению сотрудничества и выделению денег из областного бюджета на конкурс для НПО.</p>

Полученный результат/ изменение ситуации	Позитивные факторы, оказавшие влияние на решение проблемы	Негативные факторы, оказавшие влияние на решение проблемы
Получение финансирования на ресурсную деятельность размере 125 000 долларов США (включая администрирование программы малых грантов).	Во время реализации предыдущего гранта представитель финансирующей стороны посетил ярмарку НПО, организованную в рамках проекта. Уровень реализации мероприятия и качество работы РЦ произвело позитивное впечатление на чиновника, и он рекомендовал включить организацию в программу ресурсных центров, которая второй год финансировалась из средств организации, где он работал.	Заявку пришлось писать в очень сжатые сроки и в такие же сроки пришлось овладеть новыми навыками подачи заявки на тендер.

Правильность, точнее, обоснованность выбора стратегии – один из основных моментов процесса планирования. Так, если в организации не сформулирована миссия и стратегия, ее привлекательность для доноров не может быть высокой. Объявление миссии и стратегии – первые признаки управляемости НПО, наличия поставленного менеджмента, информационной и финансовой прозрачности, правильности принимаемых управленческих решений.

Обоснованность выбора стратегии содействует повышению к ней доверия со стороны партнеров и клиентов, способствует ее устойчивости.

Сегодня выбор стратегии организации осуществляется преимущественно по ее бухгалтерским и натурально-статистическим показателям («Нам нужен грант для покрытия таких-то и таких-то расходов»). Но, как известно, эти показатели не могут в полной мере дать представления об истинном состоянии дел. Они не в полной мере отражают готовность компании адаптироваться к внешним условиям, оперативно изменять стратегию, принимать эффективные решения, реструктурировать организацию под изменяющиеся требования окружающей среды.

Главной задачей финансового учета является информирование о экономическом и финансовом положении НПО. Следует отметить, что при этом бухгалтеры (а скорее, финансисты), обладают относительной свободой действий, как в методах измерения, так и в подаче учетной информации.

Финансовая система организации – это только один компонент, относящийся к системе выбора стратегии. Финансовая система не может в полной мере учесть многие важные аспекты деятельности организации, например: технологию разработки стратегических целей; систему мотивации; позиционирование услуг НПО; социально-психологическую

характеристику персонала; способы формирования и пути снижения себестоимости; динамику изменения организационной структуры, авторитет, существование острых социальных проблем в местном сообществе и др.

Стратегические альтернативы, выработанные в результате SWOT-анализа, требуют оценки на основе критериев, отражающих возможности организации, внутренние и внешние условия ее деятельности. Сюда входит и необходимость определения отдачи от конкретной стратегии, ее выполнимости, степени связанного с ней риска, привлекательности для доноров и анализа затрат и результатов. Используемые критерии оценки могут значительно отличаться в разных НПО в зависимости от миссии, масштабов деятельности, ценностей, которыми руководствуется некоммерческая организация.

### **Сущность выбора стратегии**

Выбор стратегии может осуществляться в двух направлениях:

Оценка выработанных конкретных стратегических вариантов для определения их пригодности, осуществимости, приемлемости и последовательности для организации.

Сравнение полученных результатов от конкретной стратегии с уровнем достижения запланированных целей.

Эффективная система выбора стратегии может быть основана на 4-х «китах»:

#### **1. Мотивация для выбора стратегии.**

Имеется в виду стремление достичь соответствия (гармонии) между организацией и предложенной стратегией. Есть другой потенциальный мотивирующий фактор: если вы надеетесь получать вознаграждение в зависимости от соответствия ваших показателей поставленным задачам.

#### **2. Информация для выбора.**

Другим требованием эффективного выбора является информация в удобной для использования форме, чтобы оценить предложенную стратегию, а также ее последствия после реализации. Для этого требуется эффективная система управленческой информации, а также полный и достоверный анализ о возможных результатах предложенных стратегий и достижимости запланированных результатов.

#### **3. Критерии выбора.**

Необходимо выбирать стратегии по определенным критериям. Эти критерии могут быть сгруппированы следующим образом:

Последовательность: стратегия не должна представлять взаимно непоследовательные (несвязанные) цели и миссию.

Согласованность/пригодность: стратегия должна соответствовать

внешней обстановке и происходящим в ней критическим изменениям.

**Осуществимость:** стратегия не должна ни переоценивать доступные ресурсы, ни создавать непреодолимые препятствия в будущем.

**Приемлемость:** стратегия должна соответствовать ожиданиям конкретных целевых групп и сотрудников (добровольцев) организации.

**Преимущество:** стратегия должна обеспечивать создание и/или поддержание конкурентного преимущества в избранной области деятельности некоммерческой организации.

#### **4. Решения по результатам выбора стратегии.**

Выбор стратегии не является заключительным этапом стратегического планирования. Он всего лишь направляет дальнейшие управленческие решения о разработке конкретных проектов и программ и способствует развитию системы действенного мониторинга и оценки выбранной стратегии.

##### ***Критерии оценки***

Можно использовать вышеперечисленные критерии как на стадии выбора стратегии, так и при оценке результатов ее реализации. Для облегчения работы с этими критериями и принятия важных для организации решений можно использовать метод формулировки вопросов к каждому из них.

##### ***Последовательность***

Важнейшей функцией стратегии является обеспечение согласованности с деятельностью организации. Однако на практике может существовать значительная непоследовательность.

Конкретные вопросы, которые необходимо задать, включают следующие:

- Существуют ли проблемы планирования и организации сами по себе (объективно) или являются результатом деятельности конкретных людей? Если да, то это, вероятно, происходит из-за непоследовательности в стратегии.
- Значит ли успех одной организационной единицы (проекта, программы, отдела) провал для другой/другого? Если так, то стратегия, всего вероятнее, непоследовательна.
- Продолжают ли проблемы текущей (оперативный уровень) деятельности представляться для решения руководству, несмотря на передачу полномочий подчиненным? Если да, то стратегия, вероятно, непоследовательна.
- Согласовывается ли стратегия с ценностями организации?

##### ***Согласованность/пригодность***

Способ отношения НПО с окружающей средой имеет два аспекта: организация должна и соответствовать, и приспособливаться к ней, и в

то же время конкурировать с другими организациями как государственного, так и частного сектора, которые также стремятся приспособиться. Конкретными вопросами, которыми можно руководствоваться, являются следующие:

- Насколько полно вариант стратегии адресуетя проблемам, определенным в SWOT-анализе?
- Использует ли стратегия, основанная на преимуществах и возможностях НКО?
- Соответствует ли она миссии и организационным целям?
- Обладает ли она достаточной гибкостью для того, чтобы организация могла быстро реагировать на изменяющуюся обстановку?

### ***Осуществимость***

Эта группа вопросов преследует цель выяснить, может ли стратегия претворяться в жизнь за счет имеющихся в распоряжении материальных, трудовых, нематериальных и денежных ресурсов. Ряд вопросов помогут НПО определить эту характеристику стратегии:

- Показала ли организация способность решать проблемы и/или достаточный уровень профессионализма, необходимого для осуществления конкретной стратегии?
- Продемонстрировала ли организация требующуюся для реализации стратегии степень умения планировать, организовывать, мотивировать и контролировать?
- Есть ли возможность финансирования стратегии?
- Может ли организация достичь требуемого уровня институционального развития?
- Можно ли будет противостоять действиям конкурента?
- Могут ли быть получены необходимые неденежные ресурсы (технологии, добровольцы)?

### ***Приемлемость***

Это связано с тем, насколько стратегия соответствует ожиданиям целевых групп и сотрудников НПО. Можно задать следующие вопросы:

- Как будет изменяться финансовый риск по ходу осуществления конкретной стратегии?
- Какое воздействие окажут стратегии на организационную структуру НПО?
- Будет ли подходить предложенная стратегия имеющимся внутренним системам и процедурам, или понадобятся значительные изменения?
- Как стратегия будет влиять на связи с донорами?
- Как стратегия будет воздействовать на функции/действия различных подразделений (проектов) НПО?

- Насколько выбранная стратегия соответствует миссии и ценностям организации?

### ***Преимущество***

Конкурентное преимущество (а об это все чаще говорят среди НПО) может быть отнесено к одной из трех областей:

- превосходящие ресурсы;
- превосходящие навыки и/или
- лучшее положение относительно других НПО (ниша).

Первые две представляют способность НПО сделать больше и/или лучше, чем конкуренты. Фундаментальный вопрос – какие навыки и ресурсы дают определенное преимущество и в каких областях?

Преимущество в положении может быть достигнуто предвидением (выбором сферы деятельности), превосходящими качеством и/или количеством или же просто удачей. Можно задать вопросы, такие как:

Приведет ли стратегия к широкой известности как надежного партнера, создателя услуг?

Обеспечит ли она создание базы уникального опыта (технологий)?

Позволит ли стратегия организации находиться рядом (географически) с основными получателями услуг?

Стратегию иногда трудно выбрать по следующим причинам:

Необходимая для выбора стратегии информация может быть недоступна или доступна в непригодной форме, или она несвоевременна, или представляется не в реальном времени. Могут существовать значительные трудности в достижении соглашения, по каким критериям выбирать стратегии. Это может быть очень политизированным процессом. Могут существовать трудности в определении количества информации, необходимой для создания реалистических прогнозов. Принятый принцип выбора может быть слишком сложным. Слишком значительное сосредоточение на самом процессе выбора может быть дорогим и непроизводительным.

## **Инструменты для выбора стратегии**

Существует несколько схем выбора стратегии. По существу, все они связаны с соответствием конкретных вариантов стратегии, положению организации и ее возможностям. Существует целый спектр возможных подходов, таких как:

- анализ портфеля заказов (о нем говорилось выше);
- матрица МакКинзи;
- анализ жизненного цикла.

### ***Анализ портфеля заказов***

Напомним еще раз его суть. Анализ портфеля заказов сосредото-

вается на природе услуг организации (особенно на темпах их развития) и на конкурентной стратегии организации. В большинстве своем выбор стратегии в центре крупных диверсифицированных, разбросанных по многим местам структур будет отличаться от той оценки, которая делается на уровне отдельного проекта или подразделения. В таких больших диверсифицированных организациях основной проблемой является достижение сбалансированности всех проектов и видов деятельности.

Концепция портфеля заказов возникла из опыта работы Бостонской консультационной группы (BCG). Основной задачей метода является помощь руководителю НПО в определении потребностей в денежных средствах. Данный метод позволяет сделать это путем выяснения, в каком месте на матрице располагается каждый вид деятельности. Матрица имеет две переменные – темп роста рынка и долю рынка.

Важно помнить, что этот тип анализа может быть использован для систематизации своих услуг, которая может навести организацию на серию важных вопросов, касающихся выбора будущих стратегий.

Долгосрочное обоснование развития продукта или предприятия может быть показано матрицей. Какие стратегии стимулируют движение от «вопросительных знаков» через «звезды» и, в конечном счете, к «денежным коровам»? Матрица может помочь в осмыслении стратегии разработки новых технологий и услуг.

### Задание

*Поразмыслите об услугах вашей собственной организации. Расположите их на матрице, приведенной ниже.*

★ ★ ★	???
🐮	🐮

Сейчас, используя разноцветные чернила или маркеры, отметьте ожидаемый уровень привлекаемых средств, чтобы показать возможные будущие пропорции и перемещения по матрице ваших товаров/услуг.

Принципиальными пунктами, которые были выделены матрицей VCG, являются следующие:

Средства, создаваемые «денежными коровами», должны использоваться для поддержки развития «вопросительных знаков» и взращивания восходящих «звезд». Из имеющих наиболее слабые и неопределенные перспективы «вопросительных знаков» необходимо изъять ресурсы. Организация должна выйти из любого вида деятельности, который определяется как «собака». Однако существуют некоторые ситуации, в которых «собак» необходимо сохранить, так как они дают основу для развития «звезд» или же будут способствовать росту престижа НПО среди целевых групп. Если в НПО недостает крупных «денежных коров», «звезд» или «вопросительных знаков», она должна рассмотреть возможность развития системы своих услуг.

### Матрица МакКинзи

Эта матрица разработана консультантами по вопросам управления международной консалтинговой корпорации, McKinsey & Company. Здесь каждый вид хозяйственной деятельности оценивается по двум направлениям – привлекательность сферы деятельности и конкурентное положение организации.

Конкурентная позиция	Победитель	Победитель	Вопросительный знак
	Победитель	Средняк	Проигравший
	Производитель ресурсов	Проигравший	Проигравший
	<b>Привлекательность сферы деятельности</b>		

### Привлекательность сферы деятельности

Матрица МакКинзи разделена на 9 клеток. Организации, находящиеся в трех из них, характеризуются как «победители», в трех других – «проигравшие», т.е. наименее желательные. В одной клетке – «вопросительный знак», который, как и в VCG, имеет неопределенное, но потенциаль-

но обещающее будущее. Клетка, которая определена как «производитель ресурсов», сходна с «денежной короной» в матрице BCG.

Выводы для стратегии по матрице МакКинзи прямолинейны. Из «проигравших» должны быть изъяты ресурсы и отданы «победителям», положение победивших укрепляется. «Вопросительные знаки» организация пытается превратить в «победителей». Ресурсы инвестируются в победителей и «вопросительные знаки». На основе этих выводов организация выбирает стратегию развития.

#### **Анализ жизненного цикла**

Для выбора стратегии широко используется метод анализа жизненного цикла услуги. Ниже приведена матрица оценки продукта/услуги. Она действует следующим образом: положение каждой услуги отмечается на 15-клеточной матрице, схожей с той, о которой мы говорили выше. Вертикальное направление показывает различные стадии эволюции продукта/услуги. Горизонтальное направление представляет конкурентное положение НПО.

<b>Конкурентная позиция</b>			
Жизненный цикл	Сильная	Средняя	Слабая
Разработка	A		
Выведение на рынок	B		C
Рост	D		
Зрелость	E	F	
Упадок			G

«Вопросительные знаки», обладающие большим потенциалом, а также развивающиеся победители, такие как услуги A и B, должны подкрепляться. Потенциальные проигравшие, такие как C, должны ликвидироваться. Маловероятно, что D получает хорошую отдачу в настоящее время, но перспективы хороши, и поэтому эта услуга должна быть поддержана. С E и F необходимо действовать так, чтобы закрепить и удержать свой успех.

Динамика развития описывается в стадиях от зарождения до старения, а конкурентное положение имеет 5 категорий – от слабого до доминирующего. Задача матрицы – установить пригодность конкретных стратегий в привязке к двум измерениям.

Есть некоторые ограничения приведенных выше трех методов выбора стратегии. Метод портфеля подразумевает, что для анализа организация может быть разделена на различимые единицы. Однако это не всегда может быть сделано.

Наличие в некоторых крупных развлекательных организациях десят-

ков услуг, может привести к перегрузке матрицы информацией. Возможно возникновение или стимуляция конфликтов по вопросу движения денежных средств между различными приоритетами внутри организации. Часто предполагается, что модели могут быть упрощенными, так как они, вероятно, не сосредоточатся на всех действующих факторах.

Выбор стратегии зависит от специализации и характеристик конкретной организации. Однако, чтобы правильно и обоснованно выбрать стратегию деятельности НПО, необходимо перечислить товары/услуги организации, а затем собрать касающуюся их информацию перед тем, как расположить их на любой из предложенных матриц. Необходимо будет собрать, если это возможно, информацию по целевым группам, а также по основным конкурентам.

Организация процесса стратегического планирования может быть организована двумя способами: самостоятельно руководителем организации или привлекая стороннего эксперта. Оба варианта хороши, но при самоорганизации нужно помнить о субъективности руководителя организации и его влиянии и авторитетном давлении на остальных участников процесса. А привлечение стороннего эксперта, связано с краткосрочностью процесса и финансовыми расходами, связанными с его гонораром. Хотя иногда можно обойтись и без дополнительных расходов организации как в примере ниже:

## 5. НАПИСАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА

### Принципы и методики работы над планами и проектами

Стратегические планы и проекты направлены на проведение бесчисленных изменений, участниками которых станут все «заинтересованные лица» организации, но в первую очередь – ее персонал. Кроме этого, разработка планов и проектов обладает громадным эффектом обучения и создания команды. Люди, которым посчастливилось участвовать в этом процессе, по-другому начинают воспринимать себя, своих коллег и свою организацию. Отсюда первый принцип: в процессе планирования с момента выработки цели и задач планирования и до момента получения обработанной информации должны участвовать по возможности все работники организации.

Для осуществления анализа и определения стратегической важности факторов и тенденций, сильных и слабых сторон можно использовать различные методики. Самой простой и наиболее эффективной является групповое обсуждение. Именно групповой опыт и суждения, полученные в результате коллективной работы людей, обладающих различными представлениями и придерживающихся разных точек зрения, принесут наибольшую пользу.

В качестве инструментов индивидуальной и групповой работы можно с успехом использовать такие несложные методики, как мозговой штурм, в том числе и с использованием клеящихся карточек, заполнением матриц и др.

Для описания альтернативных целей и стратегий можно использовать сценарный подход, а для сравнения сценариев – различные матрицы выбора оптимальных стратегий.

В конце процесса стратегического планирования желательно провести специальную сессию, посвященную составлению участниками личных планов действий, направленных на реализацию выработанных общих целей и задач (так называемый action planning).

Процесс стратегического планирования может быть организован двумя способами: самостоятельно руководителем организации или привлекая стороннего эксперта. Оба варианта хороши, но при самоорганизации нужно помнить о субъективности руководителя организации, его влиянии и авторитетном давлении на остальных участников процесса. А привлечение стороннего эксперта связано с краткосрочностью процесса и финансовыми расходами, для его гонорара. Хотя иногда можно обойтись и без дополнительных расходов организации, как в примере ниже.

Общественный фонд «Десента» некоммерческий холдинг, состоящий из трех организаций:

- 1. **ОФ «Десента»** - фонд, основанный в 2001 году, миссией которого было развитие некоммерческих организаций (НПО) региона (Павлодарская, Восточно-Казахстанская, Акмолинская, Карагандинская области);*
- 2. **«Консалтинг-Центр «Лекс»** (основанный «Десентой» в 2003 году для оказания услуг для бизнеса);*
- 3. **Микрокредитная организация «Дельта-Кредит»**, учрежденная «Десентой» в 2004 году. Для обеспечения устойчивости ОФ «Десента» и развития малого и среднего бизнеса обратилась в корпорацию «ПРАГМА», работающую при поддержке Агентства США по международному развитию USAID, за содействием в проведении стратегического планирования. Корпорация «ПРАГМА» поддержала данный проект и предоставила эксперта по проведению стратегического планирования, который управлял процессом на протяжении трех дней рабочей встречи и в дальнейшем оказывал консультативную поддержку организации в написании и выведении окончательного варианта стратегического плана. **БЕСПЛАТНО.***

Пример плана проведения 3-дневной рабочей встречи по стратегическому планированию для НПО приводится ниже. Мы попытались раскрыть методы и подходы, которые можно использовать при проведении рабочей встречи, чтобы сделать ее максимально эффективной.

## **Вводная часть**

**1. Представление содержания, формы и организации рабочей встречи.** Вводная речь ведущего, в которой обозначается цель мероприятия, график работы, участие приглашенных лиц, формы работы.

**2. Стратегическое планирование, управление, организация - мини-лекция.** Материалы для мини-лекции можно взять из первого раздела данного пособия.

## **Основная часть**

**1. Формулировка видения и миссии организации.** Данную работу можно провести в 3 этапа:

- индивидуальная работа каждого участника встречи, над видением и миссией;
- обсуждение в парах и доработка формулировок;

в) общая дискуссия с отбором наиболее подходящих вариантов и выбор финальных формулировок миссии и видения.

**2. Пройденный путь: составление карты успехов и неудач.** На больших листах бумаги нарисовать график жизни организации (если это опытная организация), под графиком на стикерах написать о проектах и программах, успехах и неудачах организации, об основных вехах деятельности. Для молодых организаций можно устно представить историю создания организации: как возникла идея, какие люди стояли у истоков, что помогало, а что мешало.

### **3. Анализ**

**3.1. Анализ значимого окружения.** Составление списка «заинтересованных лиц» (ЗЛ), определение конкретной заинтересованности в деятельности организации различных ЗЛ, а также степени их интереса по шкале от 1 до 5, составление перечня интересов к деятельности организации, определение приоритетных областей интереса для ЗЛ, количественное и качественное распределение ЗЛ по имеющимся приоритетным областям, составление списков наиболее значимых ЗЛ, прогнозируемый интерес ЗЛ к новым направлениям деятельности и т.д.

**3.2. «Портфельный анализ»** продуктов и услуг организации. Проводится согласно схеме, показанной в разделе «Сбор информации о деятельности организации».

**3.3. SWOT-анализ.** Анализ может быть проведен в виде мозгового штурма со всеми заинтересованными сторонами.

**3.4. Выявление ключевых вопросов развития организации.**

**3.5. Анализ проблем и препятствий, стоящих на пути решения ключевых вопросов, а также определение причин и следствий проблем.**

**3.6. Составление списка проблем, выявление приоритетных.** 3.4-3.6 активности могут быть проведены в виде направляемой дискуссии, проводимой фасилитатором, который фиксирует результаты работы на доске или в презентации. Подходят и методы мозгового штурма, работы в малых группах и парах.

## **Заключительная часть**

**1. Проверка миссии и целей. Ключевые блоки стратегии (работа с клиентами, фандрейзинг, PR, развитие персонала, география деятельности и пр.).** Данные блоки можно проработать, используя метод работы в малых группах, с последующей презентацией и доработкой в большой группе.

**2. Определение перспектив развития и приоритетных направлений деятельности.**

**3. Обсуждение перспективного портфеля проектов, продуктов и**

**услуг.** Для пунктов 2 и 3 хорошо подойдут методы, перечисленные в разделе «Формулировка стратегии и определение приоритетов».

4. Составление индивидуальных планов действий на один год. Этому вопросу мы посвятили следующий раздел нашего пособия.

5. Обсуждение структуры стратегического плана и дальнейшей работы над ним. Заключительный процесс работы, во время которого утверждается окончательная структура стратегического плана, обозначаются ответственные за его доработку и сроки исполнения.

6. Подведение итогов работы. На данном этапе озвучиваются результаты трехдневной работы и благодарности всем участникам стратегического планирования.

## **Пример структуры стратегического плана организации.**

### **1. Общие положения**

- 1.1 Информация об организации
- 1.2 Краткая история развития организации
- 1.3 SWOT – анализ

### **2. Организационное развитие**

- 2.1 Видение
- 2.2 Миссия
- 2.3 Структура и человеческие ресурсы
- 2.4 Материально-техническая база и фандрейзинг

### **3. Программная деятельность**

- 3.1 Программное направление №1
  - 3.1.1 Анализ существующих проблем
  - 3.1.2 Основные программные цели
  - 3.1.2 Ключевые этапы деятельности по достижения целей

#### **3.2 Программное направление №2**

- 3.2.1 Анализ существующих проблем
- 3.2.2 Основные программные цели
- 3.2.2 Ключевые этапы деятельности по достижения целей.

#### **3.3 Программное направление №3**

- 3.3.1 Анализ существующих проблем
- 3.3.2 Основные программные цели
- 3.3.2 Ключевые этапы деятельности по достижения целей

### **4. Связи с общественностью (PR)**

- 4.1 Имидж организации
- 4.2 Каналы передачи информации о деятельности
- 4.3 Партнеры
- 4.4 Цели по PR

## **5. Заключительные положения**

- 5.1 Мониторинг и оценка деятельности организации

### **Когда и как часто стоит проводить планирование**

Чаще всего поводом для проведения планирования являются какие-то серьезные события извне (например, требование доноров или акционеров представить стратегический план) или «бунт» сотрудников внутри организации.

«Внутренними» личными стимулами для возникновения потребности «заняться» стратегическим планированием может быть желание изменить сложившиеся стереотипы работы, найти общую цель, получить толчок к творческой работе, ощутить командный дух, получить опыт планирования и пр.

Предварительными условиями для проведения планирования являются наличие достаточного времени и возможность участия всех сотрудников, согласие на проведение планирования и поддержка высшего руководства, подготовка рабочей встречи, включая и сбор необходимой для стадии анализа информации.

Специалисты в области разработки стратегий утверждают, что нельзя доверять только формальным групповым процедурам корпоративного стратегического планирования, происходящего в лучшем случае раз в год. Чтобы выжить и развиваться, организациям и отдельным людям надо анализировать себя и меняющийся мир вокруг гораздо чаще. На практике этот совет выливается в следующий график:

1. ежеквартальные встречи продолжительностью полдня или целый рабочий день;
2. ежемесячные встречи продолжительностью 2-3 часа;
3. встречи продолжительностью в два часа, проводимые дважды в месяц.

## 6. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МОНИТОРИНГА И ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*Что оценивается – то и выполняется!  
(Из фольклора менеджеров.)*

Даже когда наш стратегический план готов и радует сотрудников и руководителей организации, он не будет работать, если мы не выстроим систему оценки результатов нашей деятельности. Кроме нас самих есть и другие люди, желающие знать о результатах деятельности организации. Этими людьми являются доноры, предоставляющие финансирование; волонтеры, вносящие безвозмездный вклад в работу организации; клиенты, получающие услуги организации; и наконец, руководители и менеджеры организации.

*Что хотят знать организации и люди (доноры), предоставляющие финансовые или материальные ресурсы некоммерческим организациям?*

1. Насколько адекватно организация распоряжается полученной поддержкой с точки зрения: целевого использования средств (финансовая отчетность и выполнения всей запланированной (и обещанной спонсору) деятельности (программная отчетность).
2. Происходят ли те изменения, ради которых была предоставлена поддержка.

*Что хотят знать добровольцы – уже работающие в организации или только думающие об этом?*

1. Делает ли организация что-то, действительно нужное окружающим.
2. Изменяет ли деятельность организации жизнь людей к лучшему.

*Что хотят знать люди, пользующиеся или планирующие пользоваться услугами некоммерческой организации?*

1. Насколько доступны эти услуги с точки зрения времени и места их предоставления, а также, возможно, их цены в денежном выражении.
2. Изменили ли что-то эти услуги в жизни других людей со схожими проблемами, и если да, то что именно.

*Что хотят знать руководители некоммерческих организаций или менеджеры проектов?*

1. Руководитель организации: обеспечивает ли деятельность организации достижение запланированных результатов; соответствуют ли достигнутые результаты затраченным на их достижение ресурсам.

2. Руководитель проекта: обеспечивает ли деятельность по проекту достижение запланированных результатов; соответствуют ли достигнутые результаты затраченным на их достижение ресурсам.

Для ответов на эти вопросы и контроля над реализацией стратегического плана организации необходимо выстроить систему мониторинга и оценки. Ведь любой план – это всегда гипотеза. Мы предполагаем – с той или иной степенью уверенности – что разработанные нами действия приведут к ожидаемому результату. Множество факторов – как внутри организации, так и вне ее – оказывают влияние на эффективность нашей деятельности. Поскольку план – это гипотеза, то необходимо на любом этапе реализации плана или проекта иметь достаточно оснований для утверждения, что она верна. Поэтому руководители организации, а часто и другие заинтересованные стороны (например, финансирующая организация) хотят знать, выполняются ли организационные задачи и достигаются ли запланированные результаты деятельности. Эту потребность обычно можно удовлетворить через качественный мониторинг деятельности.

Однако некоторые достаточно отдаленные воздействия – например, отложенный эффект проекта – не всегда можно увидеть при обычном мониторинге деятельности. Кроме того, рутинный мониторинг деятельности часто не позволяет выявить незапланированные (неожидаемые) воздействия программы или работы организации.

Когда организации, ее донорам или другим заинтересованным сторонам требуется информация, которую трудно получить в рамках рутинного мониторинга деятельности, может потребоваться дополнительное изучение. Для описания такого вида исследования, в рамках которого изучается широкое, долгосрочное воздействие программы или организации, и которое помогает увидеть, есть ли какие-либо неожиданные причины этих результатов, используется термин «оценка». На практике оценка часто используется для ответа на сложные вопросы о причинно-следственных связях и долгосрочных воздействиях, которые невозможно охватить в рамках рутинного мониторинга деятельности.

Проведение оценки также полезно, когда не получаются запланированные результаты, и необходимо выяснить, почему.

МОНИТОРИНГ ОЦЕНКА	ОЦЕНКА
Проводится непрерывно. Модель принимается в существующем виде без изменений. Запланированная деятельность и результаты сравниваются с фактическими. Полученная информация используется для улучшения работы по проекту.	Проводится на ключевых этапах реализации проекта. Модель подвергается анализу с целью оптимизации/улучшения. Анализируются причины достижения/недостижения запланированных результатов.

Таким образом, чтобы иметь возможность в дальнейшем контролировать ход реализации плана и достижение запланированного эффекта, при разработке плана любая организация должна как минимум:

1. оценить исходную ситуацию, на изменение которой и будет направлена планируемая деятельность;
2. определить, какие изменения организация хотела бы получить «на выходе»;
3. разработать комплекс мероприятий, которые могли бы, по замыслу авторов, обеспечить такие изменения;
4. сформировать систему отслеживания и оценки таких изменений.

Для отслеживания результатов и их оценки нужны ясные, измеримые индикаторы, которые покажут нам полученный результат. Эти показатели могут быть качественными или количественными. Необходимые условия разработки показателя включают: определение того, что именно (какой параметр) будет измеряться; согласованное и понятное определение измеряемого параметра; наличие адекватных инструментов для перевода неколичественных данных в количественные.

Показатели эффективности деятельности должны адекватно отражать условия контекста, в которых осуществляется данная деятельность, и быть количественно измеряемыми.

Значит для показателя эффективности нужно определить: а) единицу измерения; б) точку отсчета – базовое значение, которое принимает эта характеристика в настоящее время; в) целевое значение, которое эта характеристика должна принимать в будущем.

Система показателей эффективности применяется на различных уровнях организационной структуры организации: начиная со стратегического менеджмента и заканчивая отдельными технологическими операциями. Среди основных направлений использования показателей эффективности следует особо выделить:

- ежедневное принятие управленческих решений;
- планирование совершенствования управления. Показатели эффективности позволяют увидеть, насколько улучшится эффективность управления в результате реализации предлагаемых изменений;
- выявление видов деятельности, не обеспечивающих достижение желаемого результата.

*Нам нужно определить, насколько наша деятельность соответствует потребностям клиентов. Мы договорились, что будем считать нашу деятельность эффективной, если клиенты удовлетворены нашей деятель-*

*ностью. Но мы не можем измерить наш успех, пока не договоримся, что понимается под словом «удовлетворенны».*

*Какое из объяснений подходит?*

- *Процент от общего числа клиентов, который действительно пользуется услугой?*
- *Процент от общего числа клиентов, который рекомендует эту услугу другим?*
- *Процент от общего числа клиентов, который отмечает «удовлетворен» в качестве ответа в анкете?*

*Организация должна сама решить, что наиболее полно будет соответствовать ее клиентской группе и возможностям самой организации по сбору и обработке необходимой информации.*

Для руководителей некоммерческих организаций очень важно концентрировать свое внимание на показателях работы, которые приводят к действиям – то есть дают понять, что требуется делать.

Составление плана мониторинга (см. таблицу ниже) – завершающий этап планирования усилий по мониторингу/контролю деятельности. В плане мониторинга должны быть описаны следующие элементы: цели («эффект»), задачи («результат»), непосредственные результаты («выход»), деятельность («планируемые мероприятия»), необходимые ресурсы («вход»), сформулированные в форме ожидаемых результатов.

Показатели достижения результатов для каждой из указанных выше категорий. Описание каждого показателя должно содержать:

1. согласованное определение всех терминов, которые могут толковаться по-разному;
2. единицу измерения;
3. точку отсчета и целевое значение;
4. источник или источники данных;
5. метод или методы сбора данных;
6. периодичность или сроки сбора данных;
7. ответственных за сбор данных;
8. ответственных за анализ данных;
9. пользователей информации.

Приведенная ниже таблица позволяет обобщить получаемые данные и оперативно отслеживать прогресс в реализации запланированной деятельности и достижении запланированных результатов. В дополнение к таблице и плану обычно разрабатывается инструкция по мониторингу, которая описывает, кто, как, когда и каким образом собирает, обрабаты-

вает и использует необходимую для своевременного принятия решений информацию. Часто в инструкции содержится также пояснение, почему были выбраны именно такие показатели для контроля за достижением желаемых результатов.

В заключение хотелось бы отметить, что разработка системы контроля – дело творческое и сугубо индивидуальное. Готовых рецептов нет – есть только набор инструментов, которые нужно использовать, исходя из масштабов деятельности организации, имеющихся ресурсов, требований доноров, квалификации сотрудников и т.п. Основной принцип этой работы – принцип «необходимо и достаточно». Чем проще система, тем легче ее использовать.

**Таблица плана мониторинга исполнения плана.**

Ожидаемые результаты	Показатели выполнения	Ответственный исполнитель	Период планируемой деятельности					
			Период 1		Период 2		Период 3	
			План	Факт	План	Факт	План	Факт
Цель 1								
Задача 1								
Результат 1								
Деятельность 1.1								
Деятельность 1.2								
Задача 2								
Результат 2								
Деятельность 2.1								
Деятельность 2.2								
Цель 2								
Задача 1								
Результат 1								

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данном пособии мы постарались собрать и обобщить технологии, опыт и знания профессионалов коммерческих и некоммерческих организаций, который сможет пригодиться руководителям НПО, а также специалистам по стратегическому планированию. Стратегическое планирование это творческий процесс, открывающий широкие пути для реализации идей по улучшения нашего с Вами общества и государства посредством решения социально значимых проблем.

Одной из основных характеристик людей, занимающихся стратегическим планированием работы своей организации, должна являться гибкость и умение приспособливаться к изменяющимся реалиям, а второй характеристикой, важной в воплощении созданных планов, должна быть целеустремленность, возможно, с некой толикой упрямства, которая позволит добиться поставленных целей.

В заключительных словах так же хотелось бы выразить благодарность фонду «СОРОС – Казахстан» за финансовую поддержку проекта по разработке данного материала, который, мы надеемся, сможет усилить казахстанские НПО.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Общее управление НКО: курс лекций. Школа управления НКО. Книга 1. Центр поддержки НКО. Москва 2002.
2. Материалы стратегического планирования ОФ «Десента». Корпорация «Прагма». Павлодар, 2009.
3. Материалы стратегического планирования ОФ «Фонд развития сообществ». «СПИД Фонд Восток-Запад». Алматы, 2012.
4. Материалы тренингов «Основы управления некоммерческой организацией». Павлодарская область. ОФ «Десента». 2004-2009 гг.
5. Стратегия, миссия и видение компании: где вы сейчас и где окажетесь завтра. Ресурс: [www.mindspace.ru](http://www.mindspace.ru)