

# Стратегия и стратегическое планирование в НКО

# СТРУКТУРА

- 4.1. Определения и текущий контекст
- 4.2. Особенности стратегического планирования в НКО
- 4.3. Подходы к разработке стратегии
- 4.4. Роли НКО в рамках стратегического планирования
- 4.5. Процесс стратегического планирования
- 4.6. Сбалансированная система показателей
- 4.7. Коммуницирование стратегии
- 4.8. Условия разработки эффективной стратегии
- 4.9. Оперативное планирование

«Суть стратегического планирования состоит в направлении ресурсов в те сферы, которые обладают наибольшими потенциальными возможностями в будущем».

Реджинальд Джонс, президент General  
Electric

- «Стратегическое планирование имеет дело не с будущими решениями, а с перспективностью настоящих решений. Вопрос, который встает перед тем, кто принимает стратегическое решение, состоит не в том, что сделала бы его организация завтра, а в том, что мы должны сделать сегодня, чтобы подготовиться к неизвестному завтра».

Питер Друкер,  
теоретик менеджмента

# Стратегия и стратегическое планирование в НКО

- ▣ **Стратегическое планирование** – это набор действий, решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке стратегий, предназначенных для достижения главных долгосрочных целей организации.
- ▣ Соответственно, **стратегический план** — это управленческая конструкция, используемая в процессе стратегического планирования/управления на стадии реализации принятой в организации стратегии.

# Причины «неразработанности» стратегий НКО

- отсутствие достаточных стимулов, которые могли бы мотивировать НКО на повышение внимания к стратегии
- низкий уровень и формальный подход к подотчетности и прозрачности НКО

# Особенности стратегического планирования в НКО

- создание ресурсов не является самой главной целью НКО – НКО фокусируются на создании социальной ценности, влияния с имеющимися ресурсами;
- подходы к разработке стратегии, направленные на создание максимальной социальной ценности, могут не подойти для стратегий, направленных на создание прибыли

Ключевые вопросы, на которые должна отвечать стратегия или на которые необходимо ответить в процессе ее разработки

- Что мы пытаемся достичь?
- Какова внешняя ситуация сейчас и в будущем? Почему это произошло? Как мы можем решить это?
- Является ли наша деятельность эффективной? Как мы можем убедить в этом других?



# Подходы к разработке стратегии

- «Школа позиционирования»,
- «Школа предпринимательства»,
- «Школа власти»,
- «Школа культуры» и др.

## Характеристики эффективной стратегии

Сфокусированность  
на важном и приоритетном

Вариативность  
(наличие различных сценариев)

Отличительность  
(наличие уникальных преимуществ)

Ясность и простота  
изложения

# Модель социальных изменений



**Теория изменений** – инструмент, позволяющий определять долгосрочные цели и устанавливать логику и причинно-следственные связи от ресурсов к социальным изменениям

# Роли НКО в рамках стратегического планирования

Пять ролей, которые НКО могут использовать для осознания своего предназначения и создания гибкой организационной стратегии:

- ▣ **Новатор** – распознаёт инновационные идеи или подходы к решению социальной проблемы.
- ▣ **Катализатор** – выявляет возможности, компетенции и ресурсы, необходимые для воплощения или широкого применения инновационной идеи, модели или практики.
- ▣ **Эксперт по решению проблем** – отлично разбирается в причинах и нюансах конкретной социальной проблемы, и знает, какие партнёры / ресурсы требуются для усиления инициативы, и каким образом следует направить компетенции вовлечённых субъектов в нужное русло.
- ▣ **Строитель сетей и пропагандист** – знает, как

# Процесс стратегического



# Подготовительный этап

Предварительные условия для разработки стратегии

- Наличие команды лидеров, в которую входят CEO, высший менеджмент, члены совета директоров
- Заинтересованные стороны
- Культура / ценности

# Этап разработки

- уровень макроэкономики – анализ, в целом, состояния и развития факторов на уровне страны, мира, включая тенденции и вызовы;
- уровень деловой среды – где анализ проводится с точки зрения конкурентов, регуляторов, партнеров, поставщиков



# Вопросы на этапе разработки стратегии:

- Какие потребности вы удовлетворяете?
- Что является доказательством того, что это работает?
- Каковы будущие тенденции в потребностях?
- Как меняется окружающая среда / общество? Например, демографические / старение, технологии
- Что такое политическая среда / степень риска?
- Какие возможности и угрозы существуют?



# Вопросы, на которые необходимо ответить в ходе данного этапа

- Какими ресурсами вы обладаете?
- Какой вклад делает ваш Совет директоров?
- В чем ваши преимущества? Что отличает вас от других? Ваши сильные и слабые стороны?
- Какие у вас есть доказательства вашего влияния (в целом и на уровне программы / проекта)?
- Есть ли у вас необходимые навыки и опыт для достижения ваших целей?
- Используете ли вы свои ресурсы эффективно?

# Этап внедрения стратегии

- Цели формулируются и устанавливаются с учетом миссии организации, ее ценностей и нацеленности на социальные изменения.
- **Конкретность** (S – specific) – все стороны должны четко понимать, что должно быть сделано, смысл выполнения задачи, необходимые предпосылки.
- **Измеримость** (M – measurable) – наличие инструмента (количественного и/или качественного) для оценки прогресса и выполнения задачи.
- **Достижимость** (A – achievable) – наличие необходимых ресурсов.
- **Реалистичность** (R – relevant) – возможность исполнения с учетом внешних обстоятельств.
- **Горизонт достижения** (T – time-bounded) – возможность достигнуть в течение установленного периода оценки.

# Сбалансированная система показателей



# Специфика НКО

- главной верхней перспективой для них является финансовая, обозначающая прибыль к
- в НКО секторе финансовые показатели не являются конечной целью компании. Деятельность некоммерческой организации служит более высокой социальной цели. В большинстве случаев эта высокая социальная цель сформулирована в виде **МИССИИ**

# Коммуницирование стратегии

- соответствие запланированных целей и результатов организации
- их соответствие ожиданиям ключевых стейкхолдеров

# Условия разработки эффективной стратегии

- Разработка эффективной стратегии начинается с готовности сделать шаг назад и проанализировать все варианты
- Необходимо создать структуру для разработки стратегии
- Цели имеют отношение к стратегии, но они не являются стратегией
- Мероприятия и их целесообразность должны быть четко связаны со стратегией
- «Стратегия это не коробка, а мембрана»

# Оперативное планирование

- Оперативное планирование представляет собой набор связанных задач, направленных на достижение целей стратегического плана.
- Оперативный план обычно более детализирован, чем стратегический и определяет конкретные роли и задачи для сотрудников и руководства.
- Срок для оперативного планирования обычно составляет 1 год.

Характеристика	Оперативное планирование	Стратегическое планирование
Миссия, предназначение	Текущая деятельность. Текущие краткосрочные цели	Деятельность организации в долгосрочной перспективе
Объект управления (внимания менеджмента)	Внутренние ресурсы и процессы организации	Взгляд во вне организации. Анализ внешних возможностей и угроз
Работа с персоналом	Использование в качестве ресурса для достижения краткосрочных целей	Взгляд на сотрудников как на стратегический ресурс предприятия, его главную ценность и источник его
Критерий эффективности управления	Последовательность и целесообразность использования потенциала	Своевременность и точность реакции организации на новые вызовы и угрозы (риски).



# ГЛОССАРИЙ

- ▣ **Оперативное планирование** – набор связанных задач, направленных на достижение целей стратегического плана
- ▣ **Стратегия** – долгосрочный план действий по достижению главных целей организации
- ▣ **Стратегическое планирование** – набор действий, решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке стратегий, предназначенных для достижения главных долгосрочных целей организации.
- ▣ **Стратегический план** – управленческая конструкция, используемая в процессе стратегического планирования/управления на стадии реализации принятой в организации стратегии.
- ▣ **Теория изменений** – инструмент, позволяющий определять долгосрочные цели и устанавливать логику и причинно-следственные связи от ресурсов к социальным изменениям

# ВОПРОСЫ

- 1. Какая связь между миссией и стратегией организации?
- 2. Какие виды планирования в НКО существуют и чем они отличаются?
- 3. Для каких целей применяется PEST-анализ?
- 4. Какими характеристиками должна обладать качественно сформулированная цель?
- 5. Какие элементы включает этап стратегического планирования?
- 6. Что такое Сбалансированная система показателей для НКО? В чем ключевое отличие подхода в коммерческом секторе?
- 7. Назовите не менее трех отличий стратегического планирования от оперативного.

# ЗАДАНИЯ для проекта!

- Сформулируйте сильные, слабые стороны вашей организации, возможности и угрозы (не менее 3 факторов по каждому элементу)
- Сформулируйте стратегические цели вашей организации, которые будут демонстрировать связь с миссией (не менее 1 цели) и оцените цель с точки зрения соответствия характеристикам