

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В НКО

Семинар, 17 декабря 2018 г.
Ведущий: Директор Центра НКО, Саранова Юлия



ФОНД
ПРЕЗИДЕНТСКИХ
ГРАНТОВ



СПАСИБО

при подготовке презентации использованы материалы

- Марина Мухина, КАФ
- Александр Боровых, БФ «Даунсайд Ап»
- Дарья Буянова, БФ «Добрый город Петербург»

Семинар, 17 декабря 2018 г.

Ведущий: Директор Центра НКО, Саранова Юлия



**ФОНД
ПРЕЗИДЕНТСКИХ
ГРАНТОВ**



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

представляет собой процесс выбора целей организации и стратегий (путей) их достижения.

Планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений и остальных управленческих функций (организации/координации, мотивации и контроля).

ЧТО ТАКОЕ СТРАТЕГИЯ?

Стратегия – это средство достижения конечного результата.

Стратегия объединяет все части организации в единое целое.

Стратегия – это долгосрочный план организации.

Стратегия дает ответы на ключевые вопросы относительно сущности 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?

КАКИЕ УСЛУГИ ПРЕДОСТАВЛЯЕТ ВАША ОРГАНИЗАЦИЯ? ЧТО ВЫ ДЕЛАЕТЕ?

УСЛУГА = ПРОДУКТ

- продукт — это товар или услуга, которую можно предложить благополучателю, и которая будет удовлетворять его **потребности.**
- результат производства, имеющий качественные свойства, в связи с которыми он может служить предметом потребления.

ЗАЧЕМ ВЫ ДЕЛАЕТЕ ЭТИ УСЛУГИ?

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В НКО
17 ДЕКАБРЯ 2018 Г.



ВАЖНО ПОНИМАТЬ

различие между запросом, потребностью и проблемой

Запрос — это тема или направление деятельности, сформулированные донором или благополучателем.

Потребность — это то, какие реальные изменения (результаты) хочет получить заказчику благополучатель.

Проблема — это то, что мешает получить желаемое, преграда (сложности, дефициты) на пути достижения необходимого результата.

При этом запрос и потребность могут совпадать и различаться.

ПОЧЕМУ ВОЗНИКЛИ ЭТИ ПОТРЕБНОСТИ?

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В НКО
17 ДЕКАБРЯ 2018 Г.



АНАЛИЗ ПРОБЛЕМЫ

ПРОБЛЕМА

Конкретная негативная ситуация.

Например: Высокий возврат принятых в семью детей

ПРИЧИНА(Ы)

Фактор(ы) внешней среды, который(ые) вызвали проблему.

Например: Низкий уровень готовности родителей, отсутствие у детей соц. компетенций, низкая финансовая обеспеченность и т.д.

СЛЕДСТВИЕ

Обычно негативные явления социального, экологического, политического или экономического характера, связанные с проблемой.

Например: психологическая травма у детей, рост асоциального поведения у детей, увеличение затрат и тд.

КАКИЕ ЦЕЛИ НАША ОРГАНИЗАЦИЯ СТАВИТ ПЕРЕД СОБОЙ?

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В НКО
17 ДЕКАБРЯ 2018 Г.



ЦЕЛЬ VS. РЕЗУЛЬТАТ

Цель – это то **изменение**, к которому мы стремимся

Результат — это событие, явление или **изменение** состояния, поведения, позиции, свидетельствующие о прогрессе в деятельности программы

Это значит, что цель это желаемый, планируемый результат.
это означает следующее:

Цель = Результат

УМНАЯ ЦЕЛЬ

У — **уместная** — 80% результатов достигаются 20% деятельности. Цель является уместной, если она направлена на деятельность, обеспечивающую наибольшее количество результатов.

М — **мотивирующая** — чтобы люди старались работать лучше, цели должны быть интересны.

Н — **наблюдаемая** — должна быть система регистрации, отслеживающая работу, чтобы иметь возможность почаще измерять достигнутый прогресс, отчитываться по нему.

А — **адресная** — цель должна быть конкретной, точно констатирующей, за что человек отвечает.

Я — **я могу ее достичь** — цель должна быть выполнимой, а выполнимость цели зависит от того, что происходило в прошлом.

(другой вариант - (SMART))

КРИТЕРИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

- Стратегические цели четко поддерживают миссию, направляя организацию в правильном направлении.
- Стратегические цели основываются на доступных ресурсах, существующей конкуренции, стиле управления и т.д.
- Стратегические цели приемлемы с позиции исполнителей, в отношении стоимости, времени, персонала и других требований.
- Стратегические цели могут изменяться при условии наступления незапланированных событий.
- Стратегические цели достаточно конкретны, чтобы измерить прогресс.
- Стратегические цели просты для понимания и определяют ответственность к определенным областям деятельности.

В КАКИХ УСЛОВИЯХ НАША ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТАЕТ?

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В НКО
17 ДЕКАБРЯ 2018 Г.



SWOT-АНАЛИЗ

Внутренние силы

Сильные стороны

-
-
-
-
-

Слабые стороны

-
-
-
-
-

Внешние силы

Возможности

-
-
-
-
-

Опасности

-
-
-
-
-

ОЦЕНКА ВНЕШНЕГО ОКРУЖЕНИЯ

Политических изменений - законодательство, внимание со стороны государственных структур, отношения с другими НКО, с бизнесом;

Экономических изменений - рынок труда (предложение и спрос), услуги (вид и цена), конкуренция (государственные структуры, бизнес, другие НКО), система налогообложения;

Социальных изменений - (структура целевых групп, структура их потребностей, их реакция на нас и наши услуги;

Технологических изменений – анализ технологического аспекта внешней среды (наличие похожих технологий, перспективы внедрения передовых технологий)

ОЦЕНКА ВНУТРЕННИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Управленческие навыки (в сфере планирования, организации, мотивации, контроля);

Финансовые и иные материальные ресурсы – наличие, достаточность/адекватность задачам, возможность привлечения;

Человеческие ресурсы (качество, соблюдение графика работ, соблюдение трудовой дисциплины и внутренних процедур, отчетность).

Программные технологии и «ноу-хау» - наличие, соответствие современным требованиям и задачам, перспективность развития.

КАК БУДЕТ ДЕЙСТВОВАТЬ ВАША ОРГАНИЗАЦИЯ В ЭТИХ УСЛОВИЯХ?

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В НКО
17 ДЕКАБРЯ 2018 Г.



ФОРМУЛИРОВКА ВАРИАНТОВ СТРАТЕГИЙ

Стратегическая цель: _____ _____	Сильные стороны 1 2 3 4 5	Слабые стороны 1 2 3 4 5
Возможности 1 2 3 4 5	Стратегия Сила/возможность	Стратегия Слабость/возможность
Угрозы 1 2 3 4 5	Стратегия Сила/угроза	Стратегия Слабость/угроза

КРИТЕРИИ ВЫБОРА СТРАТЕГИИ:

- **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.

ЗАЧЕМ В ЦЕЛОМ СУЩЕСТВУЕТ ВАША ОРГАНИЗАЦИЯ? В ЧЕМ СМЫСЛ ЕЕ СУЩЕСТВОВАНИЯ?

МИССИЯ

- философия и предназначение, смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных;
- сформулированное утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует организация.

ОСНОВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ МИССИИ:

КТО МЫ

ЧТО МЫ ДЕЛАЕМ (услуги)

ДЛЯ КОГО (целевые группы)

ЗАЧЕМ МЫ ЭТО ДЕЛАЕМ, ЧТО МЫ ХОТИМ ИЗМЕНИТЬ
(потребности)

ЦЕННОСТИ (принципы, которыми мы руководствуемся)

ЧТО НЕОБХОДИМО ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ И ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В НКО
17 ДЕКАБРЯ 2018 Г.



КЛАССИФИКАЦИЯ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ

**Управленческие
навыки**

**Денежные и
иные материальные
ресурсы**

**Программные
технологии,
«Ноу-хау»,
Авторские права,
Репутация**

**Людские
ресурсы**

КЛАССИФИКАЦИЯ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ

- **Управленческие навыки** – совокупность знаний, умений и практики выполнения работ по развитию организации и достижению результатов.
- **Людские ресурсы** – обеспеченность кадровых потребностей для эффективной деятельности организации с использованием технологий и методов формирования работоспособной команды.
- **Программные технологии** – совокупность методов изменения ситуации и достижения запланированных организацией целей наиболее эффективным способом.
- **Репутация** – совокупность оценочных факторов, таких, как известность, солидность, добропорядочность организации, добросовестность в выполнении обязательств и другие. Принимается во внимание оценка этих факторов со стороны партнеров, доноров, благополучателей и других заинтересованных лиц.

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ НКО

Эффективное управление ресурсами НКО повышает вероятность УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ (ЖИЗНЕСПОСОБНОСТИ) НКО.

Разделяют финансовую, социальную и организационную (институциональную) устойчивость.

СОЦИАЛЬНАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ НКО

- широкая социальная база
- понимание местных условий и выбор правильных подходов
- учет долгосрочных результатов на этапе планирования проектов
- восприимчивость к изменениям окружающей среды, носящим экономический/финансовый характер
- планирование долгосрочного финансирования на этапе разработки проекта
- благоприятный (или нейтральный) политический климат
- способность учитывать ошибки

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ НКО

- четко сформулированная миссия организации
- наличие сильного лидерства, помещения, необходимых технических и управленческих ресурсов
- способность выработать стратегию
- поддержка населения
- способность осуществлять востребованную деятельность на постоянной основе
- способность разработать и осуществить проект/ы
- наличие управленческих навыков, необходимых для обеспечения стабильного финансирования из разных источников
- возможность оценить/измерить результаты деятельности НКО

ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ

фин. устойчивость организации:

- смешанный состав фин. поддержки
- действенные системы контроля финансовых средств
- способность оплачивать расходы прошлых, настоящих и будущих периодов

фин.устойчивость проекта/ов:

- фин., техническая и др. поддержка деятельности организации со стороны клиентов
- способность вносить некоторую долю собственных ресурсов в осуществление проекта

3 подхода к стратегии фандрайзинга



От программ



От источников ресурсов



От финансовой модели



Оцениваем потребности

ПРОГРАММЫ И СТАДИИ РАЗВИТИЯ

ЦЕЛЬ И ПОНИМАНИЕ ФИНИША

РЕСУРСЫ ПРОГРАММНЫЕ

АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РЕСУРСЫ



От программ



От источников ресурсов



От финансовой модели



От программ



От источников ресурсов



От финансовой модели

Stanford SOCIAL INNOVATION Review

Informing and inspiring leaders of social change

SOCIAL ISSUES

SECTORS

SOLUTIONS

MAGAZINE

MORE

Philanthropy & Funding

Ten Nonprofit Funding Models

For-profit executives use business models—such as “low-cost provider” or “the razor and the razor blade”—as a shorthand way to describe and understand the way companies are built and sustained. Nonprofit executives, to their detriment, are not as explicit about their funding models and have not had an equivalent lexicon—until now.

SHARE

COMMENT

DOWNLOAD

PRINT

ORDER REPRINTS

By William Landes Foster, Peter Kim, & Barbara Christiansen | Spring 2009



«Сердечный» (Heartfelt Connector)

- Есть ли уже подтверждение, что большие группы людей готовы финансировать проекты в данной теме?
- Можем ли мы объяснить простым языком, в чем состоит наша работа?
- Может ли наша деятельность естественным путем привлечь многих волонтеров?
- Есть ли у нас (или мы можем развить) способности работать с большими массами доноров хотя бы на одной территории?

«Создатель блага» (Beneficiary Builder)

- Наша миссия – означает ли индивидуальное благо для каждого / универсальное общественное благо?
- Вызываем ли мы у частных лиц чувство глубокой лояльности к нашей НКО – за счет предоставления им блага?
- Есть у нас необходимая инфраструктура, чтобы работать с благополучателями?

«Вовлекающий участников» (Member Motivator)

- Чувствуют ли члены организации, что наша работа создает для них благо (даже если оно коллективное)?
- Можем ли мы вовлекать участников/ членов организации в фандрайзинг?
- Можем ли мы оставаться на волне / быть верными членам организации (даже если это означает упущенные возможности)?

«Основная ставка» (Big Bettor)

- Можем ли мы предложить решение проблемы в обозримом будущем?
- Можем ли доступно отразить, как будем использовать крупное пожертвование?
- Можем ли вовлечь «элиту» (крупнейших частных доноров) в решение проблемы?

«Поставщик социальных услуг» (Public Provider)

- Соответствует ли деятельность НКО направлениям государственной поддержки?
- Можем ли доказать конкурентоспособность?
- Готовы ли инвестировать в то, чтобы войти в реестр поставщиков социальных услуг?

«Иноваторы» (Policy Innovator)

- Можем ли доказать государству, что наш подход работает?
- Есть ли компетенция адвокации и способность выстроить партнерства с государством?
- Есть ли вообще давление на государство – которое заставит нарушить status quo?

«Брокер социальных облигаций» (Beneficiary Broker)

Можем ли показать прямую связь между держателями ваучеров и социальными инвестициями (например, высокие показатели трудоустройства и удовлетворенность клиентов)?

«Переработчик ресурсов» (Resource Recycler)

- Будут ли поддерживать наши проекты регулярно товарными пожертвованиями?
- Можем ли развить экспертизу и пул корпоративных доноров, передающих товары?
- Есть ли у нас стратегия привлечь финансы для операционных расходов?

«Формирующие свой рынок» (Market Maker)

- Есть ли стейкхолдеры, заинтересованные поддерживать нашу НКО ресурсами?
- Есть ли законодательные и этические причины, почему именно НКО занимается этой проблемой?
- Есть ли у нас программы и брэнд, которым доверяют?

«Местный представитель» (Local Nationalizer)

- Может ли наша миссия быть интересна другим?
- Соответствует ли масштабирование нашей миссии?
- Можем ли мы передать свою модель другим территориям?
- Вдохновляем ли мы лидеров на местах?

СПАСИБО

Будьте в курсе событий Центра НКО!

www.tver-nko.ru

Группа Вконтакте

Группа в Facebook

8 (4822) 41-53-10

Семинар, 17 декабря 2018 г.

Ведущий: Директор Центра НКО, Саранова Юлия



**ФОНД
ПРЕЗИДЕНТСКИХ
ГРАНТОВ**

