





# Компоненты стратегии НКО

СЕМИНАР «СТРАТЕГИЯ НКО» 25-26.01.2021, г. Новосибирск

«Ступени эффективности: внедрение иерархической системы оценки и мониторинга»

## Основные компоненты стратегии НКО



**Миссия** (основное предназначение) организации – определение смысла существования организации. Миссия может включать описание ценностей и/или принципов.



**Видение** (образ будущего) – обобщенное описание того, как будет выглядеть организация и/или как изменится к лучшему мир в результате ее деятельности.

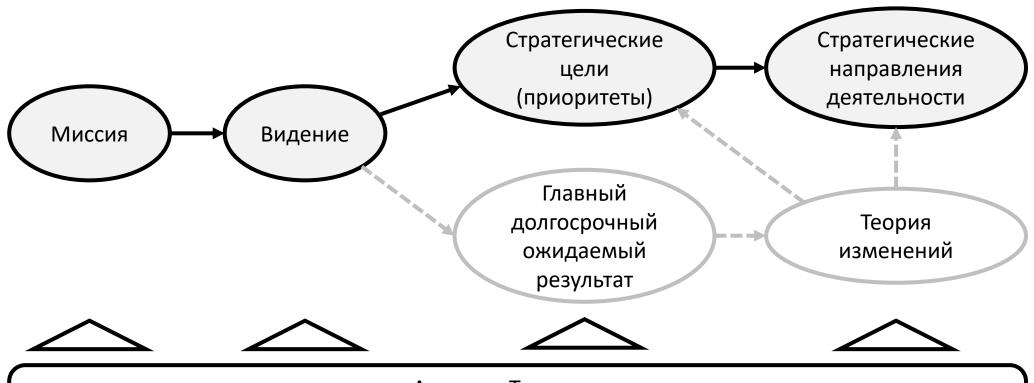


**Стратегические цели** — описание главных долгосрочных результатов, которые будут достигнуты в случае успешной реализации стратегии. Цель — это концентрированное описание изменения, которое произойдет при реализации стратегии.



**Стратегические направления деятельности** — описание основных способов достижения стратегических целей. Могут быть представлены в форме программ.

## Формирование стратегии НКО (2 варианта)



#### Анализ + Творчество

(проблемная ситуация, заинтересованные стороны, сильные и слабые стороны НКО, внешнее окружение, хорошие практики, результаты исследований, история организации)

## Стратегия = Анализ + Творчество





#### Миссия организации (основное предназначение организации)



**Миссия** (основное предназначение) организации – определение смысла существования организации. Объясняет, ради чего существует НКО. Миссия может включать описание ценностей и/или принципов.

#### МОФ СЦПОИ

Миссия: способствовать развитию общественных инициатив и гражданской ответственности населения с целью решения проблем различных сфер общественной жизни через институты гражданского общества.

#### Ассоциация «Служение»

Миссия: объединение и поддержка некоммерческих организаций (НКО), решающих социально-значимые задачи, с целью становления и развития гражданского общества.

#### БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам»

Мы помогаем детям-сиротам в детских домах и больницах, ищем им приемных родителей и поддерживаем кровные семьи в трудной жизненной ситуации, чтобы дети не попадали в детдома, работаем над законодательными изменениями.

#### Группа некоммерческих организаций "Гарант"

Наша миссия:

Мы помогаем общественно-активным людям и организациям находить и воплощать в жизнь эффективные решения, способствующие формированию процветающих устойчивых сообществ.

#### РООИ «Перспектива»

Наша миссия – добиться полного включения людей с инвалидностью во все сферы жизни общества и улучшить качество их жизни.

### АНО «Центр проблем аутизма: образование, исследования, помощь, защита прав»

Задача-максимум — радикальное изменение ситуации, когда родители ребенка с РАС будут иметь четкую карту действий в данной ситуации, подкрепленную современной системой профессиональной помощи вкупе со всемерной поддержкой государства и общества.

«Лучшие некоммерческие организации уделяют значительное внимание формулированию своей миссии. При этом они стараются избегать общих, расплывчатых фраз, в которых нет ничего, кроме красивых слов. Вместо этого они сосредоточиваются на целях, которые служат четким и понятным руководством к действию, как штатного персонала, так и добровольцев»

Питер Дракер

Друкер, Питер, Ф. Энциклопедия менеджмента.: Пер. с англ. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2004

## Вопросы для формулирования или проверки и уточнения миссии НКО:

- 1. Кто те люди, ради которых создана организация?
- 2. Какие конкретные нужды (потребности, проблемы) имеют эти люди, и что они получат в результате деятельности организации?
- 3. Что делает организация для обеспечения результатов, упомянутых выше?
- 4. Какими ценностями и/или принципами руководствуется организация в процессе осуществления своей деятельности?

## Что такое ценности НКО

- «Ценности есть представления о должном, о лучшем, о самом важном, ради чего стоит трудиться, жертвовать временем, силами и чем-то еще. Представления о совершенстве в разных сферах жизни» (Пригожин, 2010)
- «Ценности это начало, то, что нас воодушевляет; ценности это средства, то, что мы делаем и то, как мы это делаем; ценности это конечный пункт, то, чего мы стремимся достичь» (Blake, Robinson, & Smerdon, 2006)

## Ценности организации

- Ценности любой организации, являются важной составляющей организационной культуры и оказывают существенное влияние на деятельность организации.
- Ценности организации начинают формироваться с момента ее создания. Важнейшим фактором в этом процессе являются ценности тех людей, которые стоят у истоков создания организации.
- Ценности находятся в «подводной части айсберга» организационной культуры, они проявляются в организационном поведении.
- Диапазон возможных ценностей организаций очень широк от мировоззрения до технологий.
- Ценности, которые декларируются организациями, не обязательно полностью совпадают с их истинными ценностями теми, которые лежат в основе принятия важнейших решений.

### Практическое задание: ценности вашей НКО

https://ru.surveymonkey.com/r/NGOvalues



### Выберите 5 ценностей, наиболее значимых для вашей НКО из приведенного ниже списка. Выбрать необходимо ровно 5 ответов - не больше и не меньше.



## Сравнение наиболее часто встречающихся ценностей российских и зарубежных фондов

Топ-6 ценностей зарубежных фондов (по частоте использования)

- Порядочность и честность
- Уважение
- Инновации и творчество
- Профессионализм и высокое качество
- Сотрудничество и партнерство
- Приверженность основному направлению деятельности

Топ-6 ценностей фондов, работающих в России (по частоте использования)

- Информационная открытость
- Добросовестность
- Инвестиции в будущее
- Профессионализм
- Законопослушность
- Командная работа

Отчет об исследовании «Ценностные основы благотворительной деятельности фондов в России», Форум Доноров, 2015 <a href="https://www.donorsforum.ru/materials/tsennostnye-osnovy-blagotvoritelnoj-deyatelnosti-fondov-v-rossii-rezultaty-issledovaniya/">https://www.donorsforum.ru/materials/tsennostnye-osnovy-blagotvoritelnoj-deyatelnosti-fondov-v-rossii-rezultaty-issledovaniya/</a>

## Особенности формулирования ценностей организации

Честность и порядочность

Правдивость, прямота, открытость намерений и отсутствие скрытых целей.

Творчество

Деятельность, в рамках которой человек реализует свою свободу, связь с миром, связь со своей глубинной сущностью. Результатом творческой деятельности становится нечто качественно новое, никогда ранее не существовавшее.

Оптимизм и позитивность

Восприятие окружающего мира и стиль мышления, ориентированные на выявление положительных моментов, предполагающие возможность изменения ситуации к лучшему.

Одного названия бывает недостаточно. Важно дать развернутое пояснение, что имеется в виду.

## Ценности АСОПП

- Приверженность миссии и выбранной сфере деятельности.
- Устойчивое развитие профессионального сообщества специалистов по оценке программ и политик в России.
- Открытость для участия специалистов, представляющих различные сферы деятельности, отдающих предпочтение различным подходам к оценке и находящимся на разных этапах своего профессионального развития.
- Уважение к ценностным ориентациям, установкам, мнениям и мировоззрению людей и организаций, с которыми ассоциация имеет дело.
- Сотрудничество и партнерские отношения с заинтересованными организациями, группами и отдельными специалистами.
- Информационная открытость деятельности ассоциации.
- Интегрированность в международное профессиональное сообщество.

## Отличие принципа от ценности: ориентация на действие

Ценность – творчество.

Принцип (вариант 1): мы стимулируем, поощряем и поддерживаем творческие инициативы сотрудников.

Принцип (вариант 2): мы организуем учебный процесс на основе выполнения творческих заданий.



#### Принципы ЦОР:

- Принцип следования миссии.
   ЦОР занимается только такой деятельностью, которая делает вклад в развитие НКО-сектора.
   Если нет вклада, ЦОР этим не занимается.
- Принцип системности. Миссия ЦОР реализуется через решение совокупности разных взаимосвязанных задач на регулярной основе.
- Принцип проактивности. ЦОР анализирует и прогнозирует развитие ситуации в НКО-секторе и вокруг него, определяет вероятность появления новых потребностей и способствует их формированию, действует на опережение, сохраняя открытость к новому.
- Принцип партнерства. ЦОР ориентируется на совместную взаимовыгодную деятельность с различными людьми и организациями.

  Для реализации своей миссии ЦОР выстраивает, поддерживает и постоянно расширяет партнерскую сеть.
- Принцип клиентоориентированности. ЦОР стремится как можно лучше понимать свои х клиентов (их интересы, проблемы, потребности) и строит свою деятельность исходя из этого понимания. ЦОР ориентирован в одном направлении с клиентами.
- Принцип профессионализма и экспертности. Для решения задач, стоящих перед ЦОР, привлекаются люди, обладающие необходимым опытом, специальными знаниями, умениями и навыками. Это могут быть как сотрудники ЦОР, так и внешние специалисты.
- Принцип доступности. ЦОР обеспечивает информационную, финансовую и физическую доступность своих услуг для своей целевой группы.
- Принцип прозрачности. Сведения о деятельности ЦОР, включая ее программную и финансовую составляющие, доступны для всех заинтересованных сторон.

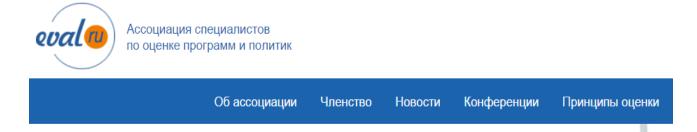
## Фонд Тимченко: ценности и принципы

- Честность и ответственность Мы осознаём личную ответственность за деятельность Фонда
- Уважение человеческого достоинства Мы убеждены в неотъемлемости права человека на физическое и психологическое благополучие
- Открытость Мы ведём прозрачную деятельность и всегда готовы к партнёрству
- Вера в человеческий потенциал Мы верим, что каждый человек способен к развитию себя и своего окружения, независимо от возраста и социального статуса
- Опора на знания Мы привлекаем к сотрудничеству экспертов, развиваемся сами и помогаем развиваться нашим благополучателям
- Смелость Мы открыты новым идеям и не боимся рисковать, реализуя их
- Этичность Мы привержены семейным ценностям и стремимся укреплять связь между поколениями

## Формирование видения будущего (пример)



Видение (образ будущего) — обобщенное описание того, как будет выглядеть организация и/или как изменится к лучшему мир в результате ее деятельности.



## **Ассоциация специалистов** по оценке программ и политик

Ассоциация объединяет специалистов по оценке программ и политик и осуществляет деятельность в интересах своих членов.

Об ассоциации

#### Заголовки

Grace L npoentax Elpazutenoro ALBANCA B WORLD: X AEA, ESMOTTHE CONSIDER ESTER BULCOKAG BUBNEYEHHICTS в меначнародный ΠΡΟΦΕσοΝΟ ΗΑΛЬΗЫЙ HOHTEKOT L Propriet at ogone Gover craffer over

Muno poe configuration

Устойчивые инеги! MADTHEDETER B HECKONSKUX opepax gentrabhoch

Партнерство BY30 - Trementy, converge segue: Paguo, TB Носкеровая центры

Tapquer do с разными внен шим cyster rause

TEMATU TECKUE Epynner asons LAN OYESTOR, MERCHANICA

Menguenununophag плотдобна, объединию necrogobateres & coope OUENEY

( years & end, celeger C Hurt according - house / significant

ACONT Baggier Clangapthi ravecto & coepe Sm30 ba une " obyen no or tike

> Account Sentles a popular of the loss of the land - king garageres

MallicTercicue Rospi Muly 6 5 - 6 2000 CAX

BAUGHULAHOTES. INCCEPTALLAN NO DIJEHKE

CHUECTBINT TROTAL MAIS! 8/0 B OFNACTHE DUEHEN TROPPAMM

havedlennas excreens Congregation & (& Mocule)

Конференцие - TE EN RTEME Popyse goo her - homeepy ague

hoboeut UAU manifes 6 orano.

DI VKU

ACONT -43Habaemzin year were my אףשושות ויוני

200 SPEH4

High visiability: TYMACTHUK KOHP-IN MAPTHEPCKUX ACCOMUNIAMU

+ BUCTYPINE HUA HA TV \* THY ENUKALLIM R PRECEE.

AKTUBHAS продуканняя KOMMY HUKALUS

ACOMM- ymassen brang 6 Paccelle

Уленетво в ACONT ROBAMONS cmamye u хенность Chesso auciq

+ WCITCPITE A KAK COSP W CHATYCH'S dutin en yberes Car bowe general Maribo diribonime Acono becape n inposturates a byen Ku

On-Line TIMETY SALTERA CENTER ceinned and

OTEGETTAR CHET as been mesas HERELESO ESTE при реализодин rempany, exec HOLLOWIN H-

BAALEEL UH POU O 6 copepe ou CKNOYON HO

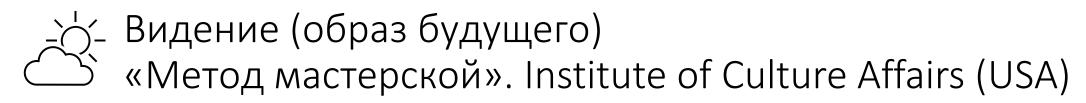
> ECTO Day Wholehow Killegregeren my sure x dellage 1

LUNDOKAS AUHERIK ! YEAYT A.A HAEHOR AC N'COMYECT

DH47H PRODEN STA



Какой мы хотели бы видеть *АСОПП* в 2025 году (образ будущего *АСОПП* сформирован в апреле 2015 года)



#### Постановка вопроса для обсуждения:

Какой мы хотим видеть нашу организацию через ... лет? ИЛИ

Как изменится жизнь клиентов нашей организации через... лет?

#### Индивидуальный "Мозговой штурм".

Каждый участник группы дает свои ответы на поставленный вопрос и записывает их на отдельном листе.

#### Первичная группировка ответов.

Индивидуально или в парах или в небольших группах. В сумме в группе должно быть выбрано 40-50 ответов.

#### Запись ответов.

Один ответ на одной карточке; кратко; крупно.

#### Обсуждение ответов и их группировка.

По одной карточке от каждой группы участников предъявляются всей группе. Каждая зачитывается вслух. При необходимости текст карточки обсуждается. Вывешивайте по 1 карточке поочередно на стене в случайном порядке и зачитывайте их вслух.

#### Группировка идей (карточек).

В процессе предъявления карточек всей группе начинается их группировка. Принцип группировки: один и тот же компонент образа будущего.

#### Озаглавить группы идей.

Содержание каждой группы карточек обсуждается. Затем каждой группе дается свое название. Название должно отражать содержание каждой группы.

«Некоммерческие организации склонны к самовнушению, подменяя реальный результат "декларациями о намерениях". Именно поэтому самые дальновидные руководители некоммерческих организаций постарались четко определять, какие изменения вне организации следует рассматривать как "результаты" ее деятельности, и сосредоточили свои усилия на достижении этих результатов»

Питер Дракер

Друкер, Питер, Ф. Энциклопедия менеджмента.: Пер. с англ. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2004

## Стратегические цели

Описание главных долгосрочных результатов, которые будут достигнуты в случае успешной реализации стратегии. Цель — это концентрированное описание изменения, которое произойдет при реализации стратегии.

#### Постановка цели может:

- определить, чего вы пытаетесь достичь
- прояснить определение успеха
- повышать ценность выполняемой работы
- продемонстрировать управляемость вашей организации
- помочь распределить рабочую нагрузку более равномерно
- помочь оценить свой прогресс
- помочь вам понять, как двигаться вперед, если вы столкнетесь с трудностями

- помочь более эффективно управлять своим временем, что может уменьшить выгорание или объём ненужной работы для вас или вашей организации
- помочь в привлечении волонтеров или партнеров
- помочь разработать бюджет и определить ресурсы
- поможет вам работать умнее, а не усерднее

### Стратегические цели: пример

- 1. Сформирована система услуг для НКО, адекватная запросам и нашим ресурсам
- 2. К 20.. году стать известными на федеральном уровне.
- 3. Обеспечена финансовая стабильность минимальный административный бюджет покрывается собственными независимыми средствами.
- 4. Система управления организацией стала прозрачной и эффективной: создан холдинг социальных организаций, проектов и инициатив, управляемый своими людьми.

### Стратегические цели: пример

- 1. Создана и внедрена модель взаимодействия и информирования активистов по добросовестному управлению на местах по всей стране
- 2. Сетью добросовестного управления проведена экспертиза нескольких законопроектов
- 3. Обеспечена институциональная устойчивость Сети.
- 4. Органы местного самоуправления и государственные органы применяют рекомендации, разработанные сетью добросовестного управления.
- 5. Члены сети оказывают консультационную и экспертную помощь в разработке стандартов и регламентов предоставления услуг на уровне органов государственного управления и органов местного самоуправления.
- 6. Разрабатываются и распространяются эффективные механизмы и формы взаимодействия между гражданами и ГУ/МСУ
- 7. Разработаны и внедрены на нац. и местных уровнях методология и стандарты повышения квалификации сотрудников ГУ и МСУ по ДУ



### Стратегические направления деятельности

Стратегические направления деятельности – описание основных способов достижения стратегических целей.

#### Пример: Группа НКО «ГАРАНТ»

Основные направления нашей деятельности:

- Развитие общественной активности.
- Развитие инфраструктуры общественного сектора.
- Развитие местной филантропии.
- Развитие предпринимательской деятельности.
- Благотворительная помощь социально незащищенным группам населения.



Стратегические направления деятельности как программы

Фонд Елены и Геннадия Тимченко

http://timchenkofoundation.org/o-fonde/



Создание условий для проявления человеческого потенциала и повышения качества жизни людей в провинции через творчество и доступ к качественным культурным услугам. Развитие культурного диалога между Россией, Западом и Востоком как основы выстраивания добрососедских отношений.



Создание условий, чтобы каждый ребёнок мог жить и воспитываться в семье.

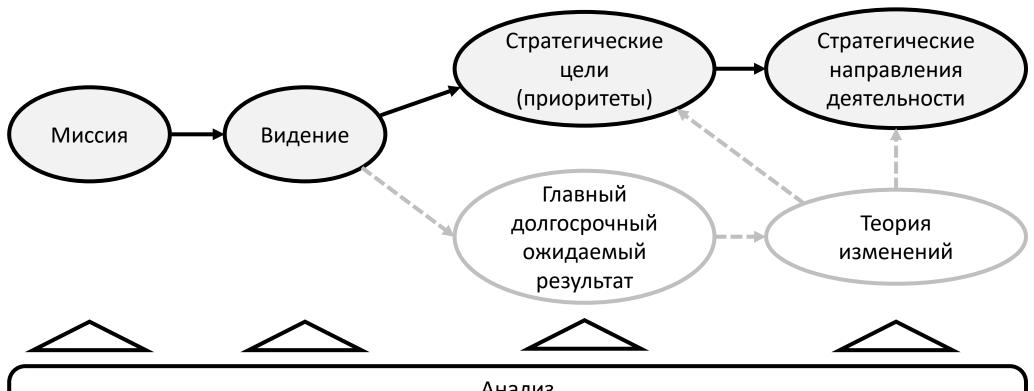


Формирование благоприятных условий для развития детско-юношеского спорта, в том числе для детей с ограниченными возможностями. Популяризация активного образа жизни и занятий спортом среди детей и молодёжи.



Формирование в России общества, в котором не страшно стареть, — общества для всех возрастов.

## Формирование стратегии НКО (2 варианта)

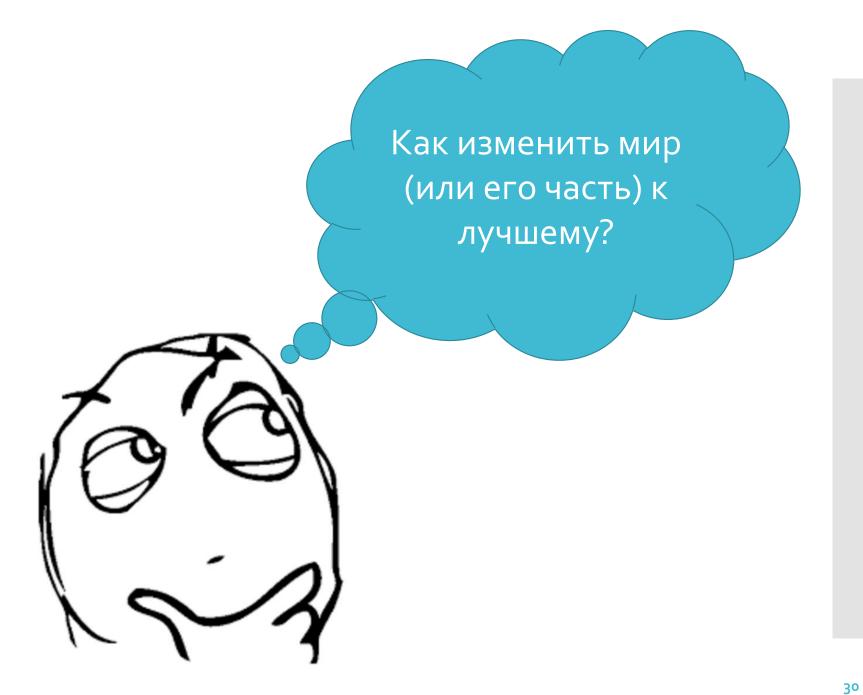


#### Анализ

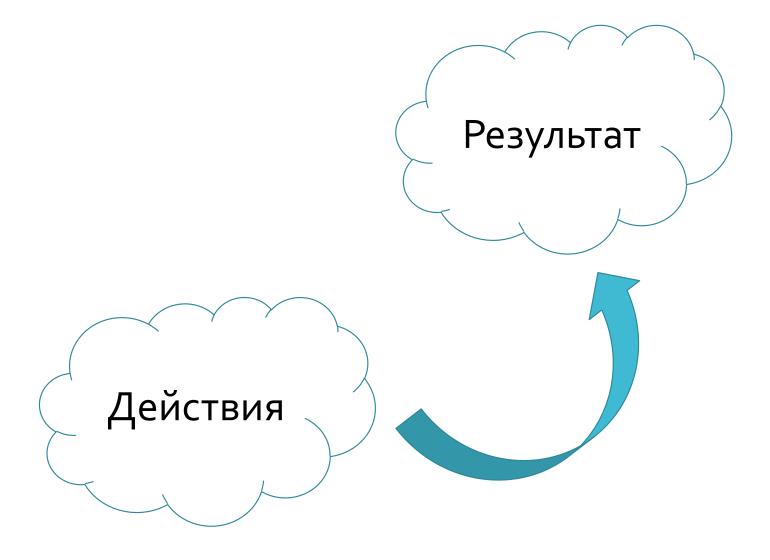
(проблемная ситуация, заинтересованные стороны, сильные и слабые стороны НКО, внешнее окружение, хорошие практики, результаты исследований, история организации)

## Теория изменений: базовые идеи

Почему «теория»? Каких «изменений»?



Замысел



## Что такое «теория изменений»

Теория изменений показывает взаимосвязь между причиной (действием) и ожидаемым эффектом (результатом), а также допущения (убеждения), на которых основаны наши намерения.

http://victoriacf.ru/wp-content/uploads/2014/04/Theory\_Of\_Changes.pdf

## Как описать «теорию изменений»

- Ожидаемые результаты («карта ожидаемых результатов» или «дерево целей») включает сами ожидаемые результаты и причинно-следственные связи между ними.
- Допущения (условия, при которых замысел сработает, но на которые организация не влияет)

Составление карты ожидаемых результатов: от цели к действиям («если, то»)

## Повысится качество обслуживания

Специалисты применят на практике принципы качественного обслуживания

Если..., то...

0

Если..., то...

Если..., то...

Специалисты узнают принципы качественного обслуживания

Специалисты пройдут обучение по качеству обслуживания

## Допущения: при условии, что...

## Повысится качество обслуживания

Специалисты применят на практике принципы качественного обслуживания

Специалисты узнают принципы качественного обслуживания

Специалисты пройдут обучение по качеству обслуживания

Допущения: ЗАХОТЯТ применить СМОГУТ применить Иногда можно трансформировать допущения в задачи

Повысится качество обслуживания

Специалисты применят на практике принципы качественного обслуживания

Специалисты смогут применить принципы качественного обслуживания

Специалисты узнают принципы качественного обслуживания

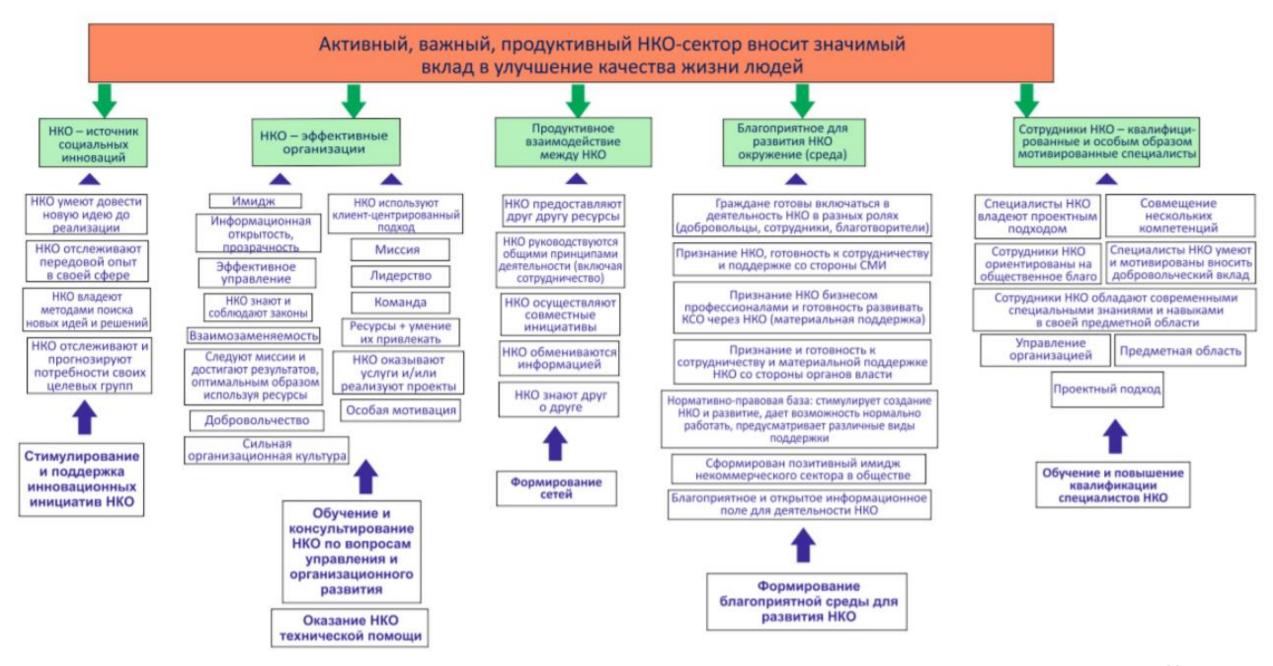
Специалисты захотят применить принципы качественного обслуживания

Созданы условия для применения принципов качественного обслуживания

Специалисты пройдут обучение по качеству обслуживания

Создана система мотивации

# Теория изменений и стратегия организации (стратегия как «перспектива»)



# Важные условия использования ТИ для формирования стратегии

- Хорошая формулировка долгосрочной цели
- Экспертиза (глубокие знания) участников в выбранной предметной области
- Практический опыт участников в выбранной сфере деятельности
- Доступность по необходимости дополнительной информации.
- Время
- В случае групповой работы нейтральный фасилитатор (ведущий)

### Инструменты. Анализ истории организации.

- 1. Какие наиболее значимые события были в истории нашей организации?
- 2. Что из значимых событий мы считаем своими достижениями?
- 3. Что из значимых событий мы считаем неудачами.
- 4. Какие уроки мы можем извлечь из истории своей организации?

### Компоненты и инструменты (часто встречающиеся)

Компоненты	Средства, технологии, инструменты, которые помогают сформировать стратегию					
Миссия (основное предназначение организации)	<ul> <li>Методы анализа:</li> <li>Анализ истории организации. Анализ социальной ситуации, анализ социальной проблематики: кабинетные и полевые исследования. Анализ дискурса.</li> <li>Изучение целевой группы, анализ заинтересованных сторон.</li> <li>Анализ значимого суружения и состояния организации: SWOT анализ DEST и</li> </ul>					
Видение (образ будущего)	<ul> <li>Анализ значимого окружения и состояния организации: SWOT-анализ, PEST и PESTEL анализ.</li> <li>Анализ и приоритезация достигнутых результатов работы организации.</li> <li>Консультации с членами коллективных органов управления организацией. Консультации с экспертами. Анализ результатов деятельности близких по</li> </ul>					
Стратегические цели	тематике организаций. • Списки контрольных вопросов Творческие методы и приемы:					
Стратегические направления деятельности	<ul> <li>Эвристические и структурированные методы групповой дискуссии. Мозговой штурм, Метод «мастерской», групповые визуализации. Методы групповой работы с участием.</li> <li>Приемы разработки и анализа целей: SMART, SMARTER, HARD, WOOP</li> <li>метод Дельфи, построение «дерева целей» и «дерева проблем».</li> </ul>					

# «Думаем о будущем. Лента времени рождения ресурсных центров. Конечно тех, кто сейчас на стажировке в Архангельске»

https://www.facebook.com/photo?fbid=4192043480809188&set=pcb.4192047380808798



# Инструменты. PEST или PESTEL анализ. Анализ макросреды. Francis Joseph Aguilar 1967 г.

Political	Economic	Social	Technological	Legal	Environmental
Политические или	Общие	Социальные	Технологии,	Законодательство	Любые природные
политически	экономические	отношения,	которые могут	разного уровня,	факторы или
мотивированные	факторы, которые	поведение и	повлиять на то, как	которое оказывает	воздействия
факторы.	могут повлиять на	тенденции,	ваша организация	влияние на	окружающей
	успешность вашей	влияющие на вашу	разрабатывает,	деятельность	среды,
	организации.	организацию и её	распространяет и	вашей	оказывающие
		клиентов.	предоставляет	организации?	влияние на вашу
			свои услуги.		организацию и её
					клиентов.
Какие политики	Какие	Как убеждения и	Какие	Какие	Какие природные
правительства или	экономические	ценности наших	технологические	законодательные	факторы
политические	факторы повлияют	клиентов влияют	достижения и	акты	оказывают или
группы могут быть	на деятельность	на наши услуги	инновации	поддерживают	могут оказать
полезными или	организации?	для них?	доступны вашей	деятельность	влияние на вашу
разрушительными	Какое влияние	Какую роль в	организации или	вашей	организацию и её
для нашей	оказывает	нашей работе	ожидаются в	организации,	клиентов? Какое
деятельности?	экономические	играют культурные	ближайшем	какие мешают?	влияние они
В какой мере	факторы в	тенденции и	будущем?	Какое влияние	оказывают?
стабильны	настоящий	особенности	Как эти технологии	законодательные	
политические	момент?	поведения людей?	повлияет на нашу	акты оказывают на	
факторы.			деятельность?	ваших клиентов?	43

Инструменты (часто встречающиеся). SWOT анализ. Kenneth Andrews 1963 г.

Strengths	Weaknesses		
Перечислите сильные стороны вашей организации. Что мы умеем делать хорошо? (Методы и технологии работы, знания, умения, навыки, квалификация и опыт сотрудников, финансы, рабочая атмосфера, репутация организации и т.д.)	Перечислите слабые стороны вашей организации. Что у нас не получается? (Методы и технологии работы, знания, умения, навыки, квалификация и опыт сотрудников, финансы, рабочая атмосфера, репутация организации и т.д.)		
Opportunities	Threats		
Какие благоприятные возможности имеются во внешнем окружении для реализации основного предназначения организации? (Экономическая ситуация, политическая ситуация, общественное мнение, потребности и нужды людей, новые технологии, международные связи, отношения с партнерами).	Какие потенциальные угрозы и опасности имеются во внешнем окружении для реализации основного предназначения организации? (Экономическая ситуация, политическая ситуация, общественное мнение, потребности и нужды людей, новые технологии, международные связи, отношения с партнерами).		

#### Инструменты. Анализ заинтересованных групп

- 1. 1. Напишите перечень организаций, групп или отдельных людей, которые составляют значимое окружение Вашей организации (перечислите элементы значимого окружения) (см. Таблицу):
- потребляют услуги,
- имеют влияние на организацию,
- имеют власть,
- имеют ресурсы, важные для организации и т.д.
- 2. Для каждого элемента значимого окружения ответьте на следующие вопросы:

Nº	Название или имя	Их ожидания	Наши ожидания	Их предложения	Наши предложения
1		Что они (он, она) ожидают от нас (нашей организации) /могут ожидать?	Что мы (наша организация) ожидаем от них?	Что они (он, она) предлагают/могут предложить нам (нашей организации)?	Что мы (наша организация) предлагаем им?
2					

3. Обратите внимание на "белые пятна": достаточно ли хорошо вы знаете ожидания и предложения со стороны значимого окружения? Проверьте соответствие ожиданий и предложений.

45

#### Инструменты. Разработка целей. George T. Doran 1981 г.

#### S.M.A.R.T. u S.M.A.R.T.E.R

Specific – специфичность, конкретность. Должна быть нацелена на конкретную (четко обозначенную) область улучшения.

Measurable – измеримость. Должна иметь числа или индикаторы для измерения прогресса.

Attainable – достижимость. Должна достаточно амбициозной, но в пределах ваших навыков/знаний и возможностей организации.

Realistic – реалистичность. Должна указывать, какой результат может быть достигнут в реальных условиях, при имеющихся ресурсах.

Time-bound – привязанность ко времени. Следует указать, когда должны быть получены результаты, чтобы было ощущение законченности периода действий.

Evaluate — оцениваемость. Возможность оценивать степень достижения цели постоянно.

Re-adjust – регулируемость, изменчивость. Возможность пробовать различные подходы, пока вы не обнаружите, что приближаетесь к её достижению.

Инструменты. Разработка целей. Mark Murphy 2013 г.

#### H.A.R.D.

Heartfelt – искренность, душевность. Эмоциональная привязанность к поставленным целям.

Animated — анимированность, визуализация. Вызывает яркий образ будущего успеха и достижений.

Required – необходимость. Проникнуты ощущением актуальности и необходимости.

Difficult – сложность. Сложность, рассматриваемая как вызов.

Инструменты. Описание целей. Gabriele Oettingen, Peter Gollwitzer 2015 г.

#### **WOOP**

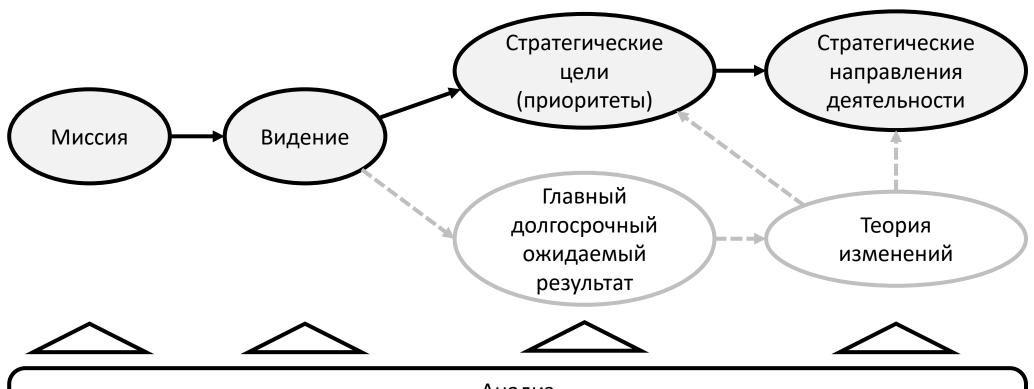
Wish — желание. Желайте чего-то, чего вы хотите достичь понастоящему, чего-то захватывающего, сложного, реалистичного.

Outcome – результат. Представьте себе лучшую из возможных целей и почувствуйте, как это повлияет на вашу организацию.

Obstacle – Препятствия. Представьте препятствия, которые мешают вам достичь цели.

Plan – План. Составьте план «если, то», чтобы назвать действие, которое вы могли бы предпринять, если возникнет препятствие.

# Формирование стратегии НКО (2 варианта)

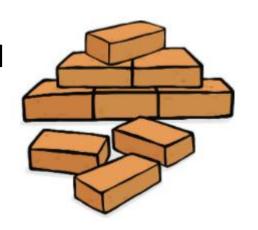


#### Анализ

(проблемная ситуация, заинтересованные стороны, сильные и слабые стороны НКО, внешнее окружение, хорошие практики, результаты исследований, история организации)

# Стратегия НКО: вдумчивый подход и здравый смысл

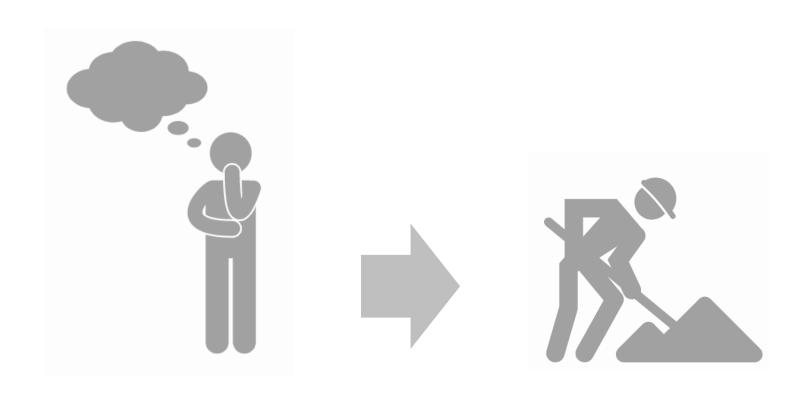
Компоненты самой стратегии





Средства, которые помогают сформировать стратегию

## Стратегия: переход от планирования к реализации



### Стратегия организации: мы все говорим прозой

#### Ситуация 1. Куда пойти учиться?

#### Действия:

- 1. Сформулировать для себя, чем хотелось бы заниматься, чего достичь.
- 2. Узнать, какие есть по этому профилю учебные заведения и чем они отличаются.
- 3. Спросить мнение родителей.
- 4. Узнать мнение друзей.
- 5. Узнать, куда поступает лучший друг, чтобы вместе с ним продолжать учиться в институте.
- 6. Познакомиться с тем, кто уже имеет данную специальность и поговорить с ним.
- 7. Побывать на работе у этого человека.
- 8. Понять, насколько перспективна эта профессия (будет ли спрос на нее через несколько лет, когда придет время искать работу).
- 9. Взвесить свои возможности с учетом требований на экзаменах.
- 10. Посчитать, сколько будет стоить тот или иной вариант обучения и соотнести с финансовыми возможностями семьи
- 11. Попробовать поработать в этой области прежде чем поступать куда-либо

#### Ситуация 2. Стратегия НКО

#### Действия:

- 1. Определить **миссию** (основное предназначение организации, образ ее будущего и цели.
- 2. Оценить какие существуют **возможности для развития** (альтернативы).
- 3. Узнать **мнение учредителей**, членов Попечительского или Наблюдательного советов.
- Посоветоваться с представителями организаций-партнеров, узнать их мнение.
- Узнать, как планирует свое развитие стратегический партнер с тем, чтобы в дальнейшем продолжать сотрудничество.
- **6.** Получить информацию об НКО, которые уже занимаются интересующей нас деятельностью.
- **7.** Посетить соответствующие НКО.
- 8. Провести анализ ситуации и спрогнозировать её развитие (насколько устойчивым будет спрос на новую продукцию или услуги)
- 9. Проанализировать сильные и слабые стороны своей НКО, соотнести их с возможностями и угрозами, которые есть или могут возникнуть в окружении
- 10. Оценить финансовые возможности для реализации того или иного направления
- 11. Провести "пилотный" проект(ы), по результатам которого принять окончательное решение