



CIVICUS

World Alliance for Citizen Participation

Стратегическое планирование

ОБЗОР

Краткое описание

В данном пособии представлена модель реализации процесса стратегического планирования. Рассмотрены следующие основные этапы процесса: подготовка стратегического плана; формулирование базовой стратегии; определение стратегических границ организации или проекта, в рамках которых вы намерены осуществлять свою деятельность. Именно эти стратегические рамки позволяют вести направленную и согласованную деятельность. Пособие содержит множество практических упражнений, которые вы сможете использовать во время проведения процесса стратегического планирования. Данное пособие является продолжением короткого введения по стратегическому планированию, представленного в пособии *Обзор Планирования*.

Зачем нужно детальное пособие по стратегическому планированию?

Стратегическое планирование лежит в основе всей работы организации. Не имея стратегии, вы не знаете, в каком направлении вы движетесь, следовательно, не имеете четкого представления о том, как вы собираетесь достичь желаемых результатов. Данное пособие предлагает вам пошаговый план стратегического планирования организации. Вы сможете использовать этот метод в любом проекте или организации, если они нуждаются в стратегическом планировании.

Кроме того, существует ряд других пособий CIVICUS. Пособие *Обзор Планирования* дополняет представленный здесь материал и помогает понять, как ваш стратегический план в целом соотносится с процессом планирования. Пособие *Тактическое Планирование* поможет вам перейти на следующий этап процесса планирования. Информация, представленная в пособии *Мониторинг и Оценка*, поможет комплексно оценить результативность работы вашей организации или проекта. Помните, что основной целью стратегического планирования является расширение возможностей вашей организации.

Для кого предназначено данное пособие?

Данное пособие предназначено для тех, кто не обладает существенным опытом в сфере планирования или стратегического планирования. Возможно, что раньше вы не участвовали в управлении организацией, проектом или отделом, или же вы всегда занимались тактическим планированием, а сейчас пришли к осознанию важности стратегического планирования. Если стратегическое планирование является новым или относительно новым для вас явлением, то вы найдете данное пособие полезным.

В каких случаях это пособие будет полезным?

Вы найдете данное пособие полезным, если:

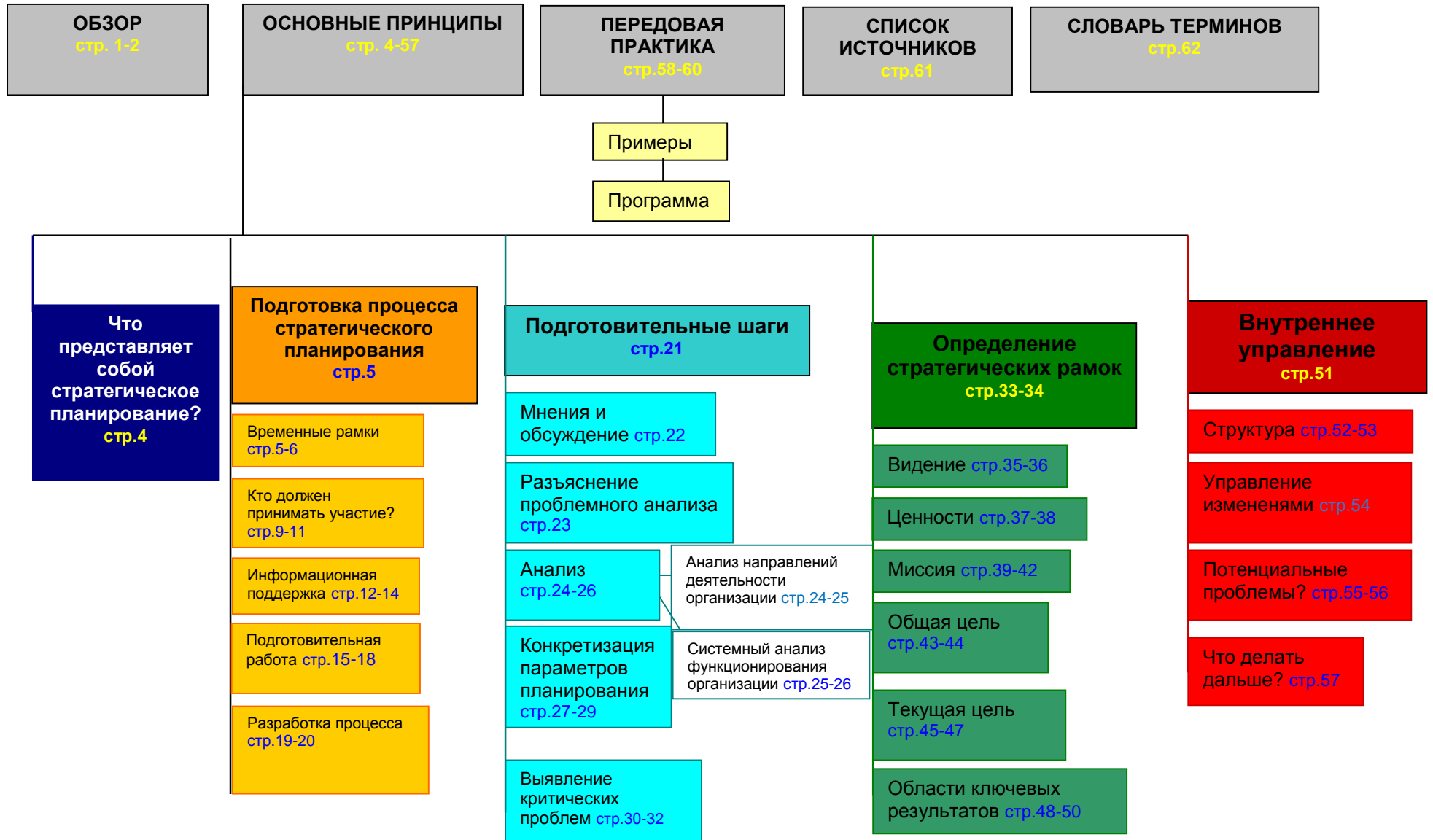
- Вам необходимо планировать как стратегически, так и тактически, и вы хотите провести различие между двумя этими процессами.
- Вам требуются идеи, которые помогли бы в подготовке процесса стратегического планирования.

Стратегическое планирование

- Вы составляете план для нового проекта или создаете новую организацию.
- Вы ощущаете потребность в пересмотре ваших стратегических программ.

Стратегия - это комплексный подход, основанный на понимании более широкого контекста, в рамках которого вы оперируете, понимании ваших сильных и слабых сторон, а также проблем, которые вы намерены решать. Стратегия определяет некие границы, в рамках которых вы должны действовать, а также четко прописывает ваши цели и обозначает методы их достижения. При этом стратегия не предусматривает детальный список мероприятий.

Стратегическое планирование



ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ

Что представляет собой стратегическое планирование?

Любая стратегия подразумевает комплексный подход и план. Таким образом, стратегическое планирование представляет собой комплексное планирование, способствующее правильному управлению процессом. Стратегическое планирование не содержит подробностей повседневной деятельности вашей организации или проекта и формирует более широкую картину того, чем вы занимаетесь и в каком направлении движетесь. В отличие от обычного тактического плана действий, стратегический план дает вам четкое понимание желаемых целей и методов их достижения.

Стратегическое планирование помогает вам ответить на следующие вопросы:

- Кто мы?
- Каковы наши возможности/на что мы способны?
- Какие проблемы мы хотим решить?
- Что мы хотим изменить?
- На какие важные вопросы мы должны ответить?
- Как нам следует распределять свои ресурсы/каковы наши приоритеты?

Только ответив на эти вопросы, вы можете обратиться к следующим:

- Какова наша текущая цель? (См. раздел Текущие цели)
- Как мы должны организовать наши действия, чтобы достичь этой цели? (См. раздел Внутреннее управление)
- Кто, когда и за что отвечает? (См. пособие Тактическое Планирование)

Помните, что стратегический план не имеет фиксированных границ, а лишь задает параметры работы. Поэтому важно помнить о следующем:

- Разрабатывая процесс стратегического планирования, исходите из объективного понимания особенностей внешней среды (См. раздел Мнения и обсуждение);
- Используйте имеющиеся наработки и опыт, чтобы дополнить ваше понимание внешней среды, своих собственных возможностей, а также сильных и слабых сторон (См. раздел Анализ).

Подготовка процесса стратегического планирования

Процесс стратегического планирования не является чем-то, что может возникнуть ситуативно, например, в ходе регулярного совещания или собрания сотрудников. Разработка стратегического плана подразумевает тщательный, скрупулезный и всеобъемлющий процесс. При разработке или пересмотре стратегического плана вы задаете определенные параметры для работы всей организации на ближайшие два-три года или более. Таким образом, имеет смысл потратить некоторое время и приложить усилия для организации процесса стратегического планирования.

ВРЕМЕННЫЕ РАМКИ

Обратимся к следующим вопросам:

- Когда вам необходимо провести процесс стратегического планирования?
- Как часто следует проводить процесс стратегического планирования?
- В какой момент жизненного цикла организации или проекта вам необходимо прибегнуть к процессу стратегического планирования?
- Сколько времени занимает процесс стратегического планирования?

Наши рекомендации:

- Процесс стратегического планирования необходим, если вы хотите расширить, специфицировать или упрочить границы, в рамках которых работает ваша организация или проект. На следующей странице вы найдете анкету, которая поможет решить, нуждается ли ваша организация или проект в стратегическом планировании.
- Не проводите процесс стратегического планирования чаще, чем один раз в два года, если не чувствуете, что того требуют изменившиеся факторы внутренней или внешней среды. Обычно достаточно проводить его раз в три года. Помните, что стратегический анализ можно проводить гораздо чаще, скажем, раз в год. Его суть состоит в том, что вы соотносите стратегию вашей организации с меняющимися факторами внешней и внутренней среды, получая, таким образом, представление о реальном положении вещей. Стратегический анализ не займет у вас много времени - примерно один день.
- В жизненном цикле любой организации или проекта существуют определенные периоды, когда появляется необходимость в проведении процесса стратегического планирования. Например, вы планируете инициировать новый проект или организацию, поэтому вам необходимо запустить процесс стратегического планирования. Если вы уже провели оценку организации или работы, и вам необходимо реализовать рекомендации, полученные при проведении оценки деятельности вашей организации, то вы можете незамедлительно приступить к процессу стратегического планирования. После того как вы завершите важную часть проекта, имеет смысл провести анализ достигнутых результатов и

Стратегическое планирование

подготовиться к следующему этапу посредством стратегического планирования.

- Помните, разработка процесса стратегического планирования займет у вас не менее трех дней. Если у вас нет предыдущего опыта стратегического планирования, вам потребуется от четырех до пяти дней.

Ψ АНКЕТА: НУЖДАЕМСЯ ЛИ МЫ В ПРОВЕДЕНИИ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ?

Данная анкета рекомендована руководству организации или проекта.

Обратите внимание, что каждое из утверждений содержит несколько частей. В случае, если вы утвердительно отвечаете на первую его часть, но не можете дать такого же утвердительного ответа на вторую, воспользуйтесь вариантами “Возможно/Не уверен” или “Определенно нет”. Допустим, отвечая на первую часть вопроса, вы уверены, что «у организации есть четкое видение» и выбираете ответ “Определенно да”, однако не уверены, существует ли «консенсус касательно данного видения». В этом случае вы выберете опцию “Возможно/Не уверен”.

Оцените степень вашего согласия с предложенными утверждениями по следующей шкале:

- 1 = Определенно да
- 2 = Возможно/Не уверен
- 3 = Определенно нет

Подсчитайте общее количество баллов. Если итоговая сумма равна 20 и более, ваша организация или проект готовы к процессу стратегического планирования. Если итоговая сумма составляет 15 или колеблется в промежутке между 15 и 20, процесс стратегического планирования благотворно повлияет на работу вашей организации. Если итоговый показатель ниже 15, то на данный момент нет никакой необходимости в проведении процесса стратегического планирования, однако помните, что вам следует проводить его не реже, чем раз в три года.

Утверждение	Определенно да	Возможно Не уверен	Определенно нет	БАЛЛЫ
У организации/проекта есть четкое видение конечных целей; среди сотрудников организации/проекта существует консенсус относительно данного видения.				
Ценности организации часто обсуждаются; среди сотрудников организации/проекта существует согласие относительно ценностей, которые лежат в основе организации/проекта.				
В текущей миссии организации/проекта четко отражено, чем занимается организация/проект, на кого направлена деятельность организации/проекта и почему эта деятельность представляет важность.				
Организация/проект регулярно анализирует свои сильные и слабые				

стороны, а также существующие внешние возможности и угрозы.	
У организации/проекта есть четко поставленные задачи и цели, которые отражают, чего вы хотите достичь – эти цели соответствуют критериям SMART- целей (см. Словарь терминов).	
Организация/проект умеет расставлять приоритеты, проводя четкое различие между тем, что должно быть сделано, что следует сделать и что хотелось бы сделать	
У организации/проекта есть четкие индикаторы (количественные и качественные показатели), которые помогают оценить результаты работы.	
Внутренняя структура организации/проекта повышает эффективность и результативность работы.	
Деятельность организации/проекта осуществляется последовательно – различные направления работы дополняют друг друга.	
Внешняя и внутренняя среда деятельности организации/проекта относительно стабильна, в течение последнего года не произошло никаких серьезных изменений.	

Общее количество баллов: _____

КТО ДОЛЖЕН ПРИНИМАТЬ УЧАСТИЕ?

Кто должен принимать участие в процессе стратегического планирования?

За более детальной информацией касательно участников, вовлеченных на разных этапах процесса, обратитесь к пособию *Обзор Планирования*, раздел Кто Планирует?

В данном случае ключевыми являются два вопроса:

- Кто должен участвовать в процессе стратегического планирования? и
- Кто должен участвовать в процессе стратегического планирования?

Кто принимает участие?

Процесс стратегического планирования помогает организации сформировать, специфицировать и упрочить свою стратегию. Ценности и видение являются неотъемлемыми компонентами данного процесса. Поэтому очень важно, чтобы все сотрудники организации принимали активное участие в разработке стратегического плана. Мы предлагаем следующее:

Этап стратегического планирования	Кто должен принимать участие?
Планирование процесса	Группа менеджеров организации или проекта
Понимание сопутствующих факторов	Все сотрудники и члены совета директоров. Если вы заинтересованы в том, чтобы административный персонал также понимал основные вопросы и проблемы организации, привлечите их к обсуждению.
Обсуждение видения, миссии и ценностей организации	Все сотрудники и члены совета директоров. На этом этапе очень важно привлечь к дискуссии всех сотрудников, включая административный персонал, так вы лучше выработаете основные принципы работы. Иными словами, вы хотите разъяснить, какого стиля работы и поведения вы ожидаете от сотрудников организации/проекта.
Анализ возможностей, угроз, сильных и слабых сторон организации	Специалисты и сотрудники, задействованные в разработке программы всего процесса стратегического планирования; привлечите административный персонал к обсуждению сильных и слабых сторон организации.
Обсуждение стратегических возможностей и целей	Специалисты и члены совета директоров.
Организационная структура	Группа менеджеров при информационном содействии со стороны остальных сотрудников.

Если административные сотрудники проявляют интерес к процессу, вы можете привлечь их к работе на всех стадиях разработки наряду со специалистами. Безусловно, старший административный персонал должен принимать непосредственное участие в процессе от начала до конца. Например, если в организации есть бухгалтер, то он должен быть вовлечен в процесс на всех его этапах, но нет необходимости в постоянном присутствии секретаря на всех этапах. Тем не менее, как только стратегические границы деятельности организации будут определены, обязательно уведомите об этом всех ваших сотрудников, а также проведите сессию вопросов-ответов. Такие обсуждения предпочтительнее проводить в небольших структурных подразделениях или отделах, в которых работают эти сотрудники.

Помощь внешнего консультанта

Для проведения полноценного процесса стратегического планирования мы рекомендуем воспользоваться услугами опытного внешнего консультанта/специалиста. Рассмотрим преимущества. Внешний консультант:

- Мыслит непредвзято и объективно, способен поддерживать рабочий процесс в заданном русле без излишней эмоциональной вовлеченности.
- Не волнуется чрезмерно о сопутствующих процессу проблемах.
- Не допустит развития конфликта по деструктивному пути, предложив своевременное конструктивное решение.
- Не избегает сложных вопросов и выявляет ключевые проблемы.
- Обладает большим опытом и наработками в проведении аналитических работ и всегда предложит новые идеи и непредвзятый взгляд со стороны.

К единственному недостатку можно отнести дополнительные расходы, однако не забывайте, что если вы подберете правильного человека, ваше капиталовложение непременно окупится.

На следующей странице вы найдете перечень личностных и профессиональных качеств, на которые стоит обратить внимание при подборе кандидата.

СПИСОК ТРЕБОВАНИЙ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫХ К ВНЕШНЕМУ КОНСУЛЬТАНТУ:

Обратите внимание на следующее:

- общее понимание вопросов развития
- понимание организационных вопросов
- проницательность и энтузиазм
- компетентность/надежность
- опыт управления процессом стратегического планирования
- хорошие рекомендации (обязательно проверьте!)
- навыки управления конфликтами и уверенного разрешения конфликтных ситуаций
- умение анализировать и разьяснять результаты работы
- умение анализировать и разьяснять результаты работы
- честность и беспристрастность (не стремитесь найти полностью беспристрастного человека. Любой квалифицированный специалист всегда будет иметь свое мнение по тому или иному вопросу. Ваша задача - дать понять, что вы ожидаете четкого разграничения между фактами и мнениями)
- логика, самодисциплина, умение работать систематически и по плану
- ответственность за соблюдение сроков выполняемых работ
- хорошие навыки письменной и устной речи
- стиль работы, который соответствует требованиям вашей организации
- адекватные зарплатные ожидания, соответствующие рыночным ценам на оказание аналогичных услуг

Если вы нашли подходящего человека, обязательно утвердите в письменной форме круг его обязанностей, чтобы избежать расхождений между желаемым и ожидаемым.

ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА

Ввиду того, что стратегическое планирование представляет собой масштабный и комплексный процесс, порой полезным является взгляд на процесс со стороны. Для тех, кто вовлечен в работу проекта или организации часто становится сложно абстрагироваться от своих должностных обязанностей и целиком охватить всю картину происходящего. Именно поэтому так важно привлекать к работе сторонних людей с более широким видением и пониманием процесса, которые откроют вам новые идеи и образы мыслей. Это позволит организации быть на передовом рубеже развития деятельности. Внешняя информационная поддержка позволяет понять какие возможности, проблемы и угрозы окружают вашу организацию. (См. пособие *Обзор Планирования*, раздел SWOT - анализ).

Внешняя информационная поддержка может осуществляться одним человеком или группой людей.

<p>Кто оказывает информационную поддержку?</p>	<p>Вы ищете человека, в целом разбирающегося в вопросах развития, хорошо знакомого с особенностями развития сектора, в рамках которого работает или планирует работать ваша организация, который осознает значимость вклада, который могла бы сделать такая организация как ваша.</p> <p>Также важно заручиться помощью авторитетного лица, который хорошо известен в данном секторе и кого ваши сотрудники и члены совета директоров воспримут серьезно.</p> <p>Вы можете прибегнуть к помощи нескольких людей. Например, один из участников будет представлять точку зрения правительства, в то время как второй докладчик выразит общественную позицию.</p> <p>Иногда имеет смысл предоставить слово члену совета директоров или хорошо осведомленному сотруднику организации. Также вы можете прибегнуть к помощи внешних консультантов.</p>
<p>Какие вопросы должны быть освещены при информационной поддержке?</p>	<p>Ваша задача состоит в том, чтобы по завершении данного этапа все присутствующие имели исчерпывающее представление о сопутствующих факторах, а также получили какие-то новые идеи, которые пригодятся при проведении процесса стратегического планирования.</p> <p>Убедитесь, что вы осветили три основные составляющие сопутствующих факторов: насколько развит данный сектор на глобальном и национальном уровнях, как представлен ваш сектор на глобальном, национальном и местном уровнях, область вашей компетенции (например, обучение,</p>

	<p>бурение скважин и т.д.) на глобальном, национальном и местном уровнях.</p> <p>Не рассматривайте ситуацию только с одной точки зрения, попробуйте понять общую перспективу развития. Для этого послушайте доклад нескольких человек или пригласите одного докладчика, который сможет дать полный и исчерпывающий обзор. Помните, ни один человек не может оставаться полностью нейтральным в своих суждениях – у каждого своя точка зрения и мнения, которые вы должны учитывать и принимать во внимание.</p>
<p>Когда необходимо проводить данный этап?</p>	<p>Не менее чем за две недели до установленной даты начала процесса стратегического планирования. Так вы с большей вероятностью сможете привлечь к участию действительно нужных людей, а не просто тех, кто будет свободен.</p>
<p>Какая информация должна содержаться в обзоре мероприятия?</p>	<p>В обзоре должно быть указано место проведения мероприятия и ожидаемое время прибытия выступающего. Вы заинтересованы в том, чтобы докладчик услышал предшествующую его выступлению часть.</p> <p>Убедитесь, что обзор включает следующую информацию:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Цель мероприятия – каких результатов вы ожидаете достичь по окончании встречи. ▪ Продолжительность мероприятия. ▪ Какие темы и информацию должен осветить в своем выступлении докладчик. ▪ Каким образом данное мероприятие соотносится с процессом стратегического планирования. ▪ Использование какого подхода вы ожидаете от выступающего - интерактивного/провокативного? ▪ Следует ли докладчику ожидать, что ему будет предоставлена возможность принять участие в последующих этапах процесса стратегического планирования?

Не забудьте узнать заранее, нуждается ли докладчик в каких-либо вспомогательных средствах или техническом оснащении, например, флипчарт, маркеры, компьютер или экран для презентации в PowerPoint.

Большинство людей с готовностью уделяют свое личное время процессу разработки стратегического плана, не претендуя на какое-либо финансовое вознаграждение взамен, при условии, что деятельность вашей организации вызывает у них доверие

и направлена на разрешение волнующих их проблем. Тем не менее, на организацию ложатся расходы, связанные с возмещением транспортных издержек, размещением людей и т.д. Также принято дарить выступающим небольшие подарки в знак признательности за их время.

Не полагайтесь полностью на внешнюю информационную поддержку. Убедитесь, что статистические данные, руководящие принципы деятельности организации и информация для заинтересованных сторон доступны для ознакомления в печатном виде.

ПОДГОТОВИТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Существуют две важные задачи, которые вы должны решить до того, как приступите к процессу стратегического планирования:

- Анализ работы вашей организации; и
- Анализ внутреннего функционирования вашей организации.

Анализ работы

Анализ работы организации складывается из:

- Всестороннего внешнего анализа непосредственно перед началом процесса стратегического планирования;
- Анализа результатов работы на уровне департаментов/отделов организации, включая сопоставление достижений с поставленными целями и показателями долгосрочного воздействия. (См. пособие *Обзор Планирования*, раздел Методы 1: Структурируем анализ рабочего прогресса);
- Анализа эффективности работы всей организации, включая сопоставление достижений с поставленными целями и показателями долгосрочного воздействия (См. Словарь терминов), который проводится группой менеджеров.

Даже если вы проводите внешнее оценивание, рекомендуется, чтобы ваши сотрудники провели собственный внутренний анализ.

Анализ внутреннего функционирования организации

Анализ внутреннего функционирования организации может складываться из:

- Внешнего анализа, проведенного специалистом, обладающим глубоким пониманием процессов развития и опытом работы с некоммерческими организациями (необязательно, чтобы их направления деятельности совпадали с вашими);
- Анализа внутреннего функционирования организации, проведенного группой менеджеров;
- Докладов сотрудников (См. пособие *Обзор Планирования*, раздел Методы 1: Структурируем анализ выполнения работ).

Предложенные варианты не являются взаимоисключающими. Также рекомендовано, чтобы ваши сотрудники провели собственное внутреннее оценивание.

Помимо этого, мы советуем, чтобы каждый из участников, вовлеченных в процесс стратегического планирования, провел индивидуальную подготовительную работу.

На следующей странице вы найдете анкету, которую ваши сотрудники могут использовать в процессе подготовки.

Ξ ИНДИВИДУАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА УЧАСТНИКОВ К ПРОВЕДЕНИЮ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Данная анкета поможет участникам, вовлеченным в процесс стратегического планирования, самостоятельно подготовиться к предстоящей работе.

Подумайте о сопутствующих факторах:

1. Какие существенные изменения произошли во внешнем окружении организации за последние три года, которые могли повлиять на работу нашей организации/проекта?

2. С какими внешними трудностями и угрозами приходится сталкиваться нашей организации/проекту?

3. Какими внешними возможностями мы можем воспользоваться, чтобы:

- а Повысить стабильность и эффективность организации/проекта?
- б Успешно реализовать наше видение?

Стратегическое планирование

4. Какой полезной для остальных участников процесса стратегического планирования информацией вы обладаете?

Подумайте о вашей организации:

5. Каковы сильные стороны вашей организации/проекта?

6. Какие слабые стороны организации/проекта могут помешать реализовать ваше видение?

7. Есть ли у вашей организации четко сформулированные ценности, видение и миссия? Запишите их на бумаге.

8. С какими проблемами ваша организация/проект столкнулись за последние два-три года и почему вы не смогли их решить?

9. С какими проблемами ваша организация/проект столкнулись за последние два-три года и что помогло вам их решить?

10. Какой самый главный результат вы хотите увидеть по окончании процесса стратегического планирования? Почему вы находите его самым важным?

РАЗРАБОТКА ПРОЦЕССА

Итак, вы определили временные рамки, участников процесса, информационную поддержку и провели подготовительную работу. Вы положили начало процессу и теперь в нем будут задействованы правильные люди, будет использована нужная информация и все знают какое время нужно выделить данному процессу. Теперь вы готовы приступить к непосредственному планированию самого процесса и составить программу, которая по своей структуре будет немногим отличаться от составления программы семинара. Помните о следующих важных вещах:

- Знать, чего вы хотите достичь и иметь четкое представление о конечных результатах процесса.
- Знать, как достичь желаемых результатов и какие шаги надо будет для этого предпринять.
- Знать, с какими дополнительными вопросами вам придется столкнуться по ходу работы.
- Уметь осмысленно расставлять приоритеты. Например, не стоит тратить полчаса времени на обсуждение видения, миссии и ценностей организации и два часа на обсуждение того, нуждаетесь ли вы в дополнительном административном персонале или нет.
- Будьте гибки, старайтесь выслушать и ответить на вопросы каждого, но помните о времени.
- Убедитесь, что кто-то фиксирует на бумаге все важные моменты обсуждения, особенно те, которые касаются договоренностей. Это не подразумевает стенографическую запись (слово в слово), но важно законспектировать все важные моменты и принятые решения.
- Вне зависимости от того, решили ли вы прибегнуть к помощи стороннего консультанта или нет (хотя мы рекомендуем вам это сделать), убедитесь, что опытный координатор следит за ходом каждого собрания.
- Убедитесь, что все участники вовлечены в процесс - ваша задача состоит в том, чтобы увлекать людей за собой, а не просто распределять задания.
- Если вы просили сотрудников провести подготовительную работу, убедитесь, что результаты работы учтены при составлении плана. Люди должны почувствовать, что их труд и усилия ценятся.

Помните о том, что группа по планированию должна:

- Составить черновой план всего процесса;
- Наметить примерную программу действий на каждый день, то есть День первый, День второй и т.д.;
- Распределить обязанности;
- Ознакомить всех сотрудников с планом, чтобы у них была возможность внести свои комментарии;
- Утвердить план.

Если вы наняли стороннего консультанта, работайте над составлением плана вместе с ним или хотя бы кратко ознакомьте его с основными пунктами плана. Получив черновик, передайте его на рассмотрение консультанту, чтобы убедиться, что все важные критерии были учтены. Как клиент вы имеете полное право высказать все опасения и сомнения, которые могут у вас возникнуть.



Стратегическое планирование

В разделе Примеры вы найдете программу четырехдневного семинара по стратегическому планированию.

Подготовительные шаги

Для успешной реализации процесса стратегического планирования вам необходимо осуществить ряд подготовительных шагов, которые зададут направление для дальнейшей работы. В противном случае весь процесс будет протекать в вакууме. Подготовительные шаги включают в себя следующее:

- Мнения и обсуждение
- Разъяснение проблемного анализа
- Анализ направлений деятельности и системный анализ функционирования организации
- Конкретизация параметров планирования - каковы стратегические границы нашего плана?
- Выявление критических проблем, к которым вы обратитесь в процессе стратегического планирования
- Синтезирование - обобщение ключевых выводов по организации или проекту по результатам подготовительной работы.

Ориентируйтесь на то, что вы должны завершить подготовительную стадию процесса не позднее чем к концу первого дня четырехдневного семинара. В качестве альтернативы вы можете провести однодневное обсуждение (примерно за неделю до начала семинара по стратегическому планированию), в ходе которого разберете все подготовительные шаги.

МНЕНИЯ И ОБСУЖДЕНИЕ

Ранее мы уже упоминали о том, как важно на начальном этапе стратегического процесса привлекать для консультации сторонних людей, которые помогут взглянуть на вещи под другим углом. Однако не забывайте, что вы не только должны обладать дополнительной информацией, но и уметь ею воспользоваться. Далее мы предлагаем вам несколько рекомендаций. Обратите внимание, что они не являются взаимоисключающими, вы можете прибегнуть сразу к нескольким из них.

После докладов вы можете:

- Провести сессию вопросов-ответов, в ходе которой докладчик разъяснит все неясные моменты и поднимет ключевые вопросы
- Организовать в маленьких группах обсуждение ключевых вопросов. Вопросы могут быть подготовлены заранее, сформулированы самим докладчиком или внешним консультантом на основании прослушанного доклада.
- Организовать дискуссию. Коллективно или в маленьких группах участники обсуждают вопрос: “каково наше участие в процессе?”
- Составить краткое резюме сказанного в формате PEST (См. Словарь терминов) - анализа (Чтобы узнать, как проводить PEST анализ, обратитесь к пособию *Обзор Планирования*).
- Суммировать результаты подготовительной работы (см. наши рекомендации).
- Подготовить сопроводительную видео- или фото-презентацию.
- Чтобы лучше разъяснить ключевые вопросы, дополнительно прослушайте доклады заинтересованных сторон.
- Разъяснить, в чем состоит сущность проблемы, к которой вы обращаетесь в процессе работы (более детальная информация на следующей странице).

Целесообразно, если вы посвятите обсуждению все утро первого дня семинара, так как именно этот этап задаст направление всей последующей работе.

РАЗЪЯСНЕНИЕ ПРОБЛЕМНОГО АНАЛИЗА

В пособии *Обзор Планирования* мы более подробно рассматриваем понятие и методику проблемного анализа. В целом, проблемный анализ преследует собой цель понять сущность проблемы и сопутствующие ей причинно-следственные связи.

Если вы представляете начинающую организацию или проект, вам необходимо провести тщательный проблемный анализ, основанный на понимании контекста, в рамках которого вы планируете осуществлять свою деятельность. Если вы представляете устоявшуюся организацию или проект, вам необходимо заново пересмотреть ваш подход к проблемному анализу и проверить, является ли он по-прежнему эффективным. На этом этапе процесса мы рекомендуем вам обратиться к пособию *Обзор Планирования*, чтобы получить общее представление об этапах проблемного анализа (См. раздел Методы 2: Проводим проблемный анализ).

Если необходимо, проведите исчерпывающий проблемный анализ в течение семинара. В конце работы вы должны быть готовы ответить на следующие вопросы:

- Является ли проблема, к которой мы обращаемся/планируем обратиться, существенной?
- Позволит ли решение данной проблемы серьезным образом улучшить жизнь людей (нашей целевой группы)?

Понимание сущности проблемного анализа позволит вам перейти к следующим этапам процесса стратегического планирования.

АНАЛИЗ

Данный этап включает в себя анализ проведенной работы и оценку внутреннего функционирования организации в целом. Именно на этой стадии рекомендовано проводить SWOT (См. Словарь терминов) анализ. (Чтобы узнать, как проводить SWOT анализ, воспользуйтесь нашим пособием *Обзор Планирования*).

Когда вы анализируете направления деятельности организации, то в первую очередь обращаете внимание на показатели эффективности проводимой работы, то есть как и на что влияет ваша деятельность. (Более подробно мы рассказываем об этом в пособии *Мониторинг и Оценка*).

Когда вы проводите системный анализ функционирования организации, вы смотрите, насколько эффективно организована работа в целом. Является ли наша работа экономически эффективной, что позволяет получать максимальные результаты при минимальных вложениях? (Мы также рассказываем об этом более подробно в пособии *Мониторинг и Оценка*).

В качестве вступления к данной теме, вернитесь к разделу “Подготовительная работа”.

Здесь мы хотели бы акцентировать ваше внимание на самом процессе организации подготовительной работы.

Как только вы осуществили все необходимые шаги по организации подготовительной работы (читайте внизу), объедините вместе полученные результаты, используя технику SWOT - анализа.

Анализ направлений деятельности организации

Убедитесь, что участники семинара и все вовлеченные в процесс стратегического планирования сотрудники ознакомлены с результатами подготовительной работы по влиянию и эффективности ваших программ, потому что именно это и составляет основу процесса стратегического планирования. В зависимости от модели, которую вы использовали во время подготовительной работы, вы можете воспользоваться следующими рекомендациями (опять же, они не являются взаимоисключающими - вы можете прибегнуть сразу к нескольким советам):

- Предоставьте специалисту, проводившему внешнее оценивание, возможность выступить с короткой презентацией итогов работы (результаты, выводы, рекомендации для обсуждения). Замечательно, если у слушателей будет возможность ознакомиться с письменным докладом до начала обсуждения.
- Если специалист уже выступил с презентацией, сосредоточьте внимание участников на обсуждении предоставленных выводов и рекомендаций. Участники организации/проекта должны достичь полного консенсуса касательно того, с какими рекомендациями они согласны, а с какими – нет.
- Если работники подразделений и отделов организации, а также те, кто вовлечен в работу над текущими проектами и планами, провели свой собственный анализ эффективности работы (методы проведения такого рода анализа

Стратегическое планирование

рассматриваются в пособии *Обзор Планирования*), предоставьте им возможность выступить с презентацией итогов их работы. Помните, что презентация любой индивидуальной работы должна быть проведена на данной стадии.

- Если менеджеры посчитали нужным подготовить свой собственный анализ, то рассмотрение и обсуждение его результатов также должно быть проведено на этом этапе.
- Вне зависимости от выбранных в итоге вариантов/совокупности вариантов, запишите все принятые решения и подведите итоги. Это можно поручить кому-то из работников вашей организации или стороннему консультанту. Напишите ваши выводы на флипчарте, они послужат ориентиром в дальнейшей работе. По окончании данной стадии работы вы должны будете быть готовы ответить на следующий вопрос:
- Что нового дал нам этот анализ и какие его находки мы должны учитывать в дальнейшем процессе стратегического планирования?

Системный анализ функционирования организации

Убедитесь, что участники семинара и все вовлеченные в процесс стратегического планирования сотрудники ознакомлены с результатами системного анализа функционирования организации, целью которого было установить эффективность методов и организации работы в целом. Этот момент также является основой процесса стратегического планирования. В зависимости от модели, которую вы использовали во время подготовительной работы, вы можете воспользоваться следующими рекомендациями (опять же, они не являются взаимоисключающими - вы можете прибегнуть сразу к нескольким советам):

- Воспользуйтесь услугами внешнего специалиста по стратегическому и организационному планированию, который предоставит вам свои результаты, выводы и рекомендации по итогам работы.
- Если специалист уже выступил с презентацией, сосредоточьте внимание участников на обсуждении предоставленных выводов и рекомендаций. Сотрудники организации/проекта должны достичь полного консенсуса касательно того, с какими рекомендациями они согласны, а с какими – нет.
- Если работники подразделений и отделов организации, а также те, кто вовлечен в работу над текущими проектами и планами, провели свой собственный анализ эффективности работы (методы для проведения такого рода анализа рассматриваются в пособии *Обзор Планирования*), предоставьте им возможность выступить с презентацией итогов их работы. Помните, что презентация любой индивидуальной работы должна быть проведена на данной стадии.
- Если менеджеры посчитали нужным подготовить свой собственный анализ, то рассмотрение и обсуждение его результатов также должно быть проведено на этом этапе.

Собрав воедино полученные результаты, сторонний специалист или координатор сессии должен задать следующие вопросы:

Стратегическое планирование

- На какие внутренние сильные стороны организации мы должны опираться в нашей работе?
- Какие внутренние слабости мы должны устранить?
- Какие внутренние проблемы негативно влияют на результаты нашей работы?

Не пытайтесь решить все эти проблемы сразу, но помните о них. В конечном итоге организация нашей работы напрямую зависит от того, **что** мы делаем, а четкое осознание этого придет только в процессе стратегического планирования.

КОНКРЕТИЗАЦИЯ ПАРАМЕТРОВ ПЛАНИРОВАНИЯ

На этой стадии процесса будьте готовы конкретизировать параметры планирования.

Что мы подразумеваем под параметрами планирования?

Ни один проект или организация не могут функционировать в пространстве, которое не очерчено никакими рамками. Существуют четкие параметры или границы, которые определяют или ограничивают нашу деятельность, а именно: что мы в состоянии будем сделать, а что нет; что удастся сделать очень хорошо, а где могут возникнуть трудности. Например, руководство проекта, задачей которого является организация оказания медицинской помощи малоимущим слоям населения, в один прекрасный день решит не вести свою деятельность в сфере предоставления социальных стипендий для желающих получить высшее образование. Другое дело, если им удастся провести связь между правом любого человека на предоставление медицинских услуг и правом на образование. Таким образом, параметры планирования определяются не только пониманием проблем, но и вызывающих их причинами. Вы должны помнить об этом при проведении процесса стратегического планирования.

Что мы должны учитывать при определении параметров планирования?

Ваши параметры планирования будут определяться следующими факторами:

1. Проблемный анализ. Стратегия должна быть направлена на разрешение важных проблем. Ваша конечная цель - самым существенным и позитивным образом повлиять на жизни бенефициариев.
2. Заинтересованные стороны (См. Словарь терминов). Ваши действия и стиль работы напрямую зависят от роли заинтересованных сторон (партнеры, бенефициарии, спонсоры).
3. Отличительная компетенция. Этот термин заимствован из сферы бизнеса и применяется в контексте развития. Термин подразумевает виды деятельности, которые вы можете выполнять лучше других. Отличительная компетенция может быть использована как преимущество при работе с сообществом медицинских работников, разработчиков учебных материалов или мультимедийных материалов, которые выполняют не только развлекательную функцию, но и привлекают внимание аудитории к социально значимым вопросам. Если вы знаете, в чем состоит ваша отличительная компетенция, вы без труда определите параметры планирования.
4. Ваше конкурентное преимущество. Это еще один термин, заимствованный из сферы бизнеса, полезный в контексте развития. Конкурентное преимущество - это те самые отличительные особенности вашей организации, которые дают вам преимущество перед соперниками и побуждают спонсоров и бенефициариев работать именно с вами. Например, вы обладаете конкурентным преимуществом перед другими организациями, которые занимаются аналогичной деятельностью, потому что именно у вас самые лучшие показатели работы в данном секторе. Вы можете обладать конкурентным преимуществом в лоббистской и адвокационной деятельности потому что у некоторых из ваших сотрудников есть богатый опыт работы в правительстве или больших корпорациях. Таким образом, неперенной составляющей вашей стратегии

Стратегическое планирование

должно быть знание ваших конкурентных преимуществ и умение ими воспользоваться.

5. Ваши ценности. Ценности организации/проекта задают параметры или границы стратегических возможностей. Если ваша организация руководствуется принципом “ничего для людей без самих людей”, тогда ее стратегические возможности будут ограничиваться этой формулировкой.
6. Доступ к ресурсам. Умение понять, к скольким ресурсам вы можете получить доступ, является важным параметром вашего стратегического плана. Не обязательно, что он повлияет на вашу стратегическую концепцию или ценности, но определенно скажется на ваших задачах и целях. Под ресурсами подразумеваются финансы, люди и знания.

Этот список не является исчерпывающим, вы можете включить в него дополнительные параметры, которые сочтете важными для вашей организации или проекта.

Рассмотрим еще один параметр планирования. **Допущения** - это внешние условия или события, которые ваша организация не может контролировать, однако их наличие является обязательным условием для того, чтобы проект был успешным. Допустим, компания, которая сотрудничает с неофициальным бизнес-сектором, может предположить, что в скором времени правительство создаст нормативно-правовую базу, регулирующую деятельность неофициального сектора экономики. Безусловно, у организации/компании должны быть достаточные основания для такого предположения. Если они есть, это допущение немедленно переходит в разряд параметров планирования: *Мы можем надеяться на государственную поддержку на законодательном уровне*. Если же утверждение имеет противоположное значение (то есть не стоит надеяться на государственную поддержку), вы также должны принять это во внимание в качестве мешающего фактора. Примеры других допущений:

Экономика продолжает улучшаться.

Правительство продолжает политику приватизации государственной собственности.

Бизнес-сектор заинтересован в сотрудничестве с гражданским обществом по данному вопросу.

Законы, ограничивающие право женщин на трудоустройство, смягчены.

Текущий уровень насилия не увеличивается.

В этом году нет наводнений.

Не забывайте о постоянном мониторинге допущений, которые вы сделали. Это необходимо для того, чтобы вы успели внести в план необходимые поправки в случае изменения внешних обстоятельств. (См. также пособие *Мониторинг и Оценка*).

На следующей странице вы найдете упражнение, которое поможет вам определить параметры планирования для вашей организации или проекта.

Ψ УПРАЖНЕНИЕ НА ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИЛИ КОНКРЕТИЗАЦИЮ ПАРАМЕТРОВ ПЛАНИРОВАНИЯ

Данное упражнение займет примерно час времени: 30 минут отведено на работу в небольших группах и 30 минут на коллективное обсуждение.

Упражнение должно быть сделано в маленьких группах - не более 5-6 человек в каждой группе. Состав групп может быть сформирован либо из рабочих коллективов, либо случайным образом (в зависимости от того, что вы находите более продуктивным).

Для упражнения вам понадобится: флипчарт, фломастеры разных цветов, скотч или иное, чтобы зафиксировать листы на стене.

Начните с объяснения различных терминов.

Шаг 1: Попросите каждую группу нарисовать на флипчарте картинку. Участники должны объяснить при помощи визуального образа следующие параметры планирования:

- Проблемный анализ
- Заинтересованные стороны
- Отличительная компетентность организации, проекта или группы
- Сравнительные преимущества организации, проекта или группы
- Ценности
- Доступ к ресурсам
- Допущения относительно того, что будет происходить во внешней среде

Шаг 2: Каждая группа презентует и объясняет свою картинку остальным.

Шаг 3: На отдельном листе составьте список параметров, смысл которых был интерпретирован группами одинаково.

Шаг 4: Обсудите те параметры, которые были истолкованы участниками групп по-разному. Важно достигнуть согласия относительно единого толкования, после чего параметры можно добавить к предыдущему списку.

Составленный вами список должен находиться на видном месте в течение всего процесса стратегического планирования.

ВЫЯВЛЕНИЕ КРИТИЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ

Итак, вы проанализировали контекст, в котором осуществляете свою деятельность, слабые и сильные стороны вашей организации/проекта, а также сформулировали параметры планирования. Теперь вы должны быть готовы выявить внутренние и внешние критические проблемы, которые вы будете решать.

Что такое критическая проблема?

Критическая проблема соответствует одному или нескольким критериям:

- Относится к основной проблеме
- Прямо или косвенно влияет на жизни большого количества людей
- Может быть решена с помощью привлечения соответствующих ресурсов организации или проекта
- Должна быть решена, если организация или проект хотят добиться прогресса в своей работе
- При решении проблемы организация или проект смогут отталкиваться от своих сильных сторон и/или имеющихся возможностей
- Решение проблемы способствует устранению слабых сторон организации и/или ликвидирует угрозы для работы или существования организации.

Чтобы продолжить процесс стратегического планирования, вам необходимо выявить критические проблемы, которые должны быть решены к концу работы. Данные проблемы могут быть внешними или внутренними, затрагивать видение организации/проекта, или влиять на методы вашей работы.

На следующей странице вы найдете упражнение, которое поможет вам определить критические проблемы вашей организации или проекта.

Ψ УПРАЖНЕНИЕ, КОТОРОЕ ПОМОЖЕТ ВАМ ВЫЯВИТЬ И РЕШИТЬ КРИТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ

Данное упражнение займет примерно 45 минут времени: 15 минут на мозговой штурм в группах, 30 минут на коллективное обсуждение с целью достижения консенсуса.

На первом этапе предоставьте участникам возможность пообщаться друг с другом.

Для упражнения вам понадобится: флипчарт, фломастеры разных цветов, скотч или иное, чтобы зафиксировать листы на стене.

Начните с объяснения, что представляет из себя критическая проблема (см. предыдущую страницу). Предложите участникам придумать критическую проблему, которая будет соответствовать по крайней мере трем вышеупомянутым критериям.

Шаг 1: Разделите участников на небольшие группы. Каждая группа должна придумать не менее четырех критических проблем, которые будут соответствовать по крайней мере трем вышеупомянутым критериям.

Шаг 2: Во время коллективного обсуждения составьте список полученных критических проблем. Разделите их на внутренние и те, которые имеют непосредственное отношение к проблемному анализу.

Шаг 3: Обсудите составленный список и проверьте, соответствует ли каждая критическая проблема необходимым критериям. Вычеркните лишние.

Шаг 4: Отметьте те из них, которые имеют приоритетное значение для проблемного анализа (воспользуйтесь для этого предложенными вопросами в пособии: *Обзор Планирования*). Используйте три вида условных обозначений, чтобы отметить: самые важные из них; те, которые важны, но их решение может подождать; наименее важные из проблем, к которым можно обратиться позже.

Шаг 5: Установите срочность решения каждой из внутренних проблем, ответив на следующие вопросы:

- Какие из них мы должны решить в течение последующих шести месяцев, если хотим добиться прогресса в работе?
- Какие из них мы должны решить в течение года, если хотим, чтобы наша организация или проект сохранили свою работоспособность в долгосрочной перспективе?
- Какие из них нам стоит решить, чтобы улучшить рабочее окружение нашей организации?

Используйте три вида условных обозначений, чтобы отметить: требующие безотлагательного решения; важные, но решение которых может подождать; наименее важные, к которым можно обратиться позже.



Стратегическое планирование

К концу процесса стратегического планирования у вас должна быть стратегия по решению приоритетных проблем из каждого списка (внутренних и имеющих непосредственное отношение к проблемному анализу).

Определение стратегических рамок

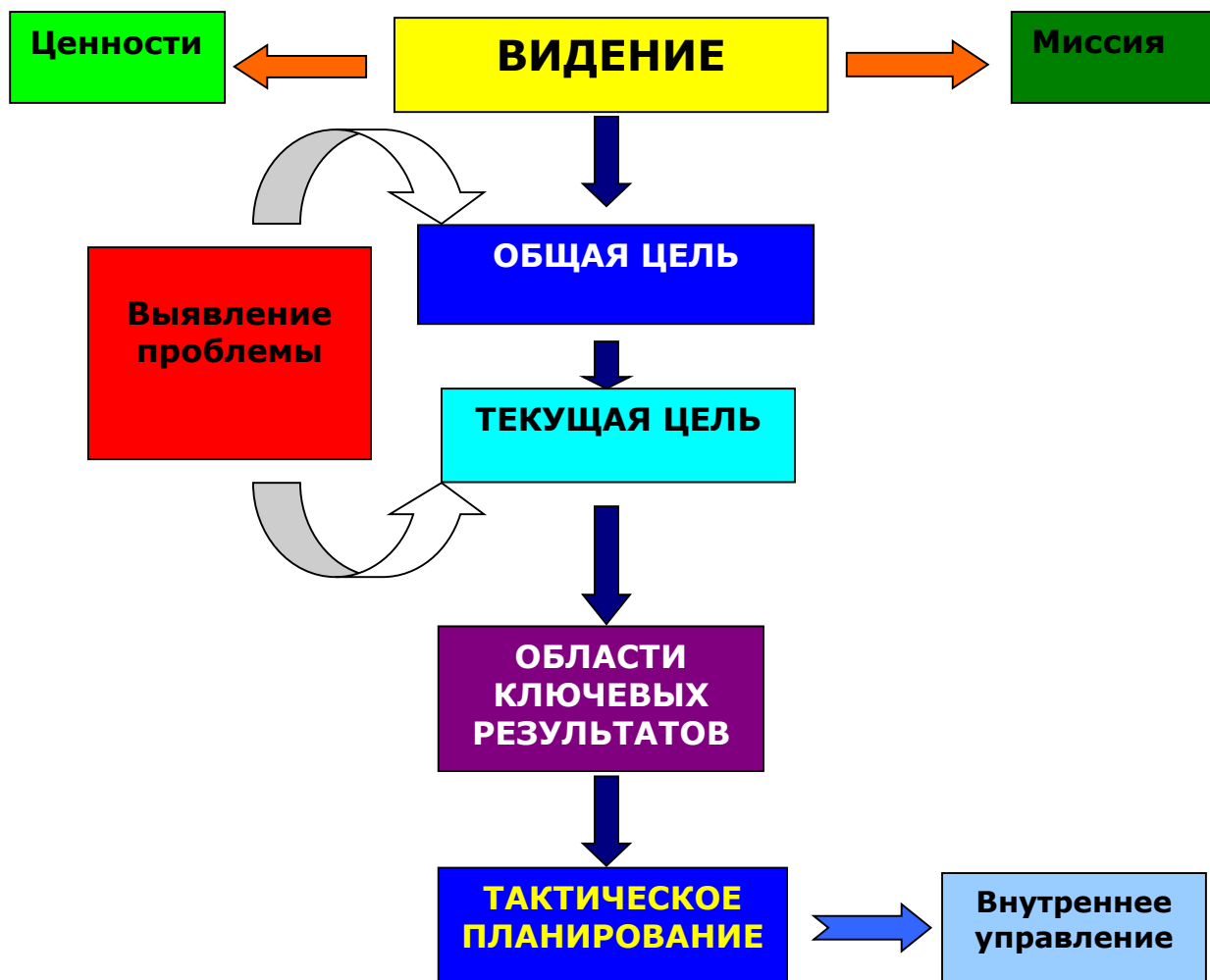
Вы провели все подготовительные работы и теперь готовы обратиться к основной составляющей процесса стратегического планирования, а именно определению стратегических рамок, в пределах которых функционирует ваша организация или проект. Стратегические рамки включают:

- Четкое **видение**;
- Четко сформулированные **ценности**;
- **Миссия**, сформулированная в заявлении о миссии;
- **Общая цель** вашего проекта или организации;
- **Текущая цель** проекта или организации;
- **Сфера основных результатов**, на которых ваш проект или организация намерены сосредоточиться;
- Понимание **разницы** между тем, где вы находитесь сейчас и окажетесь в будущем, учитывая цели и задачи вашей организации, а также внешние силы, которые будут вам помогать или препятствовать.

Все эти элементы должны быть согласованы между собой. Это значит, что они должны сочетаться и дополнять друг друга, а не противоречить. Например, необходимо, чтобы миссия соотносилась с ценностями и видением организации, а также отвечала потребностям и нуждам главных заинтересованных сторон, которые являются предполагаемыми бенефициариями работы. Область ключевых результатов должна включать в себя совокупность общих целей и задач и содействовать претворению в жизнь видения организации. Сделанные допущения (см. раздел о конкретизации параметров планирования) должны быть тщательно обдуманы с точки зрения их влияния на результативность организации или проекта. Обсуждая разницу между вашим текущим и будущим положением, а также поддерживающие или мешающие вам внешние силы, опирайтесь на ваше текущее положение и то, чего вы хотите добиться в конечном счете. **Стратегические рамки обеспечивают последовательность и четкость в работе всей организации или проекта.**

Стратегическое планирование

Процесс определения стратегических рамок планирования схематически выглядит следующим образом:



ВИДЕНИЕ

Что представляет собой видение организации или проекта?

Само существование некоммерческих организаций и проектов обусловлено их стремлением улучшить ситуацию в обществе к лучшему. Они имеют четкое видение, каким должно быть или могло бы быть общество в будущем. Безусловно, воплощение этих целей в жизнь не является чем-то, чего они могут достичь исключительно собственными силами, однако это возможно, если другие организации также разделяют эти убеждения и вносят свою лепту в общее дело. Примером видения может быть следующее утверждение:

Мы стремимся внести свой вклад в создание общества, где всем гражданам гарантирован равный доступ к качественному здравоохранению. Мы помогаем создать условия, в которых качество и безопасность здоровья людей обеспечиваются путем доступа к чистой воде, здоровой пище и санитарным условиям проживания.

Непосредственным примером организации с таким видением может послужить учреждение, которое занимается тренингом и поддержкой медицинских работников в сельских поселениях. Организация верит, что их деятельность содействует реализации видения.

Видение является отправной точкой любого стратегического плана. Оно формирует стратегические рамки и дает возможность организации и проекту ответить на следующий вопрос:

Послужит ли данная цель, задача или мероприятие видению нашей организации/проекта?

На следующей странице вы найдете упражнение, которое поможет вам сформулировать утверждение, отражающее видение вашей организации/проекта.

Ψ УПРАЖНЕНИЕ: ФОРМУЛИРУЕМ ВИДЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Это упражнение займет примерно 60 минут: 30 минут на работу в группах и 30 минут на коллективное обсуждение.

Разбейте участников на группы по четыре-пять человек в каждой, чтобы все имели возможность принять участие.

Для упражнения вам понадобится: флипчарт, фломастеры разных цветов, скотч или иное, чтобы зафиксировать листы на стене.

- Шаг 1: Попросите участников описать и письменно зафиксировать три - четыре ключевые проблемы, которые они пытаются решить.
- Шаг 2: Попросите участников групп представить, что они отсутствовали в стране в течение десяти лет. По возвращении домой они узнали, что волновавшие их проблемы решены, и общество функционирует так, как они того всегда хотели. Используя цвета, формы, слова и/или образы, участники должны нарисовать картину общества, в которое они вернулись.
- Шаг 3: Каждая группа презентует и объясняет свою картину остальным. Координатор должен записать все ключевые слова, которые участники использовали в своем описании, уделяя особое внимание ценностно-ориентированным словам и фразам (например, равный доступ, доступный, качественное здравоохранение, справедливое распределение, демократичный и т.д.).
- Шаг 4: Вся группа анализирует записанные слова/фразы и совместно (при необходимости в маленьких группах) формулирует утверждение, которое будет отражать видение организации. Начните формулировку с таких фраз, как:

Мы стремимся к...

Мы верим, что ...

Мы обязуемся ...

Составив формулировку, удовлетворяющую всех, вы получите видение, изложенную в виде заявления о видении, в отношении которой достигнут консенсус.

ЦЕННОСТИ

Ваши **организационные ценности** - это общие ценности, которые определяют работу вашей организации и отношения с пользователями и другими заинтересованными сторонами. Ценности - это основополагающие ментальные установки относительно ваших действий, общения с людьми и того, как должен быть в идеале устроен этот мир. Именно ценности организации будут определять ее будущие стратегии и принципы работы. Например, если одна из ваших организационных ценностей подчеркивает, что вы должны работать *вместе* с людьми, а не просто *для* людей, то вы, скорее всего, склонны тесно сотрудничать с бенефициарами или потенциальными бенефициарами при проведении процесса стратегического планирования.

Очень важно достигнуть полного консенсуса касательно ваших организационных ценностей, это обеспечит вам точки опоры при принятии трудных решений. Разновидности решений, которые вам необходимо будет принять, опираясь на ваши организационные ценности:

- Следует ли нам работать с этой группой людей, проектом или организацией?
- Следует ли нам тратить на это деньги?
- Вкладываем ли мы наши денежные средства во что-то стоящее или мы можем найти им лучшее применение?
- Можем ли мы участвовать в тендере на этот проект?
- Как нам следует реагировать на то или иное заявление наших спонсоров, представителей бизнес-сектора, правительства или других общественных организаций?
- Соответствует ли работа над этим проектом нашим ценностям? Если нет, то что мы должны сделать?
- Соответствует ли наша работа заявленным ценностям?

На следующей странице вы найдете упражнение, которое может вам достигнуть согласия касательно ценностей вашего проекта или организации.

Ψ УПРАЖНЕНИЕ: ФОРМУЛИРУЕМ ЦЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Это упражнение является продолжением упражнения по формулированию видения организации и займет примерно 30 минут.

Упражнение может быть сделано во время коллективного обсуждения.

Для упражнения вам понадобится: флипчарт и фломастеры.

Шаг 1: Напишите на флипчарте сформулированное ранее утверждение, которое отражает видение вашей организации. Затем спросите участников:

Какими ценностями, которые скрыты в данном утверждении, мы должны руководствоваться в нашей работе, если мы хотим внести свой вклад в наше видение?

Шаг 2: Составьте список ценностей и заявленных ценностей, которые вам удалось обнаружить.

Шаг 3: Во время обсуждения разработайте ряд принципов (правила и ограничения), которые помогут определить:

- Как функционирует ваша организация или проект?;
- Какие подходы используют в своей работе ваши сотрудники/волонтеры?

Запишите результаты на флипчарте. Они зададут некий эталон, на который вы и ваши сотрудники будете опираться, оценивая свою работу с этической точки зрения.

МИССИЯ

Теперь вы должны быть готовы сформулировать основную миссию вашей организации. Миссия отражает методы, которые вы намерены использовать для достижения вашего видения.

Миссия организации включает в себя следующее: чем занимается организация, на кого направлены результаты ее деятельности, с кем она работает и каковы в общих чертах методы ее работы.

Итак, миссия включает в себя четыре компонента:

- Какова сфера деятельности вашей организации;
- Каких целей хочет достичь ваша организация или проект?;
- Для кого вы работаете (ваша целевая группа) и с кем вы сотрудничаете?;
- Каким образом осуществляет организация свою работу и какие методы при этом использует.

Например, заявление о миссии в рамках контекста развития может звучать следующим образом:

Мы являемся церковным объединением, осуществляющим свою деятельность на территории округа Граслендс. Нашей целью является улучшение условий жизни пожилых людей. Мы добиваемся этого, предоставляя людям старше 65 лет с ограниченными средствами к существованию бесплатный транспорт, питание и возможности общения.

Когда это возможно, обязательно указывайте в формулировке вашей миссии географический регион, на территории которого вы работаете.

Рабочий принцип “всегда сотрудничай с другими, когда это возможно” отражает всю ценность объединенных и дополняющих друг друга усилий. Однако если в качестве заинтересованной стороны выступает правительство, ваши рабочие принципы будут несколько иными. Примером последнего служит миссия, которая звучит следующим образом:

Мы представляем собой неправительственную организацию, задачей которой является обеспечение всех людей в нашей стране правом собственности на землю с целью поддержания устойчивого развития. Мы добиваемся этого, помогая правительству в разработке земельных реформ, которые положительным образом повлияют на благосостояние людей, лишенных права на землю.

В данном примере географические рамки деятельности организации не определены.

Можете ли вы выделить четыре компонента миссии в двух приведенных примерах?

Разрабатывая миссию организации или проекта, четко определите вашу целевую группу. Так, в приведенном выше примере основной целевой группой являются люди, не имеющие собственную землю, хотя фактическая работа также подразумевает

повышение осведомленности государственных чиновников о земельных проблемах. Таким образом, основной вашей целевой группой будут безземельные неимущие люди. Проект подразумевает помощь безземельным неимущим, а не государственным чиновникам.

Почему заявление о миссии так важно?

Заявление о миссии важно ввиду следующего:

- В ряде случаев это самый простой способ донести до других содержание ваших целей и методы, которые вы используете для их достижения;
- Помогает специфицировать направления вашей деятельности.

Если вы меняете что-либо в вашей работе, эти изменения непременно должны быть отражены и в вашей миссии, именно поэтому мы рекомендуем вам время от времени пересматривать ее формулировку.

В рамках процесса стратегического планирования рекомендуется обозначить примерную формулировку вашей миссии после того, как вы определили видение и ценности, но сформулировать окончательный вариант вы сможете только после того, как достигнете договоренности касательно общих и текущих целей вашей работы.

На следующей странице вы найдете упражнение, которое поможет вам в формулировке заявления о миссии вашей организации.

Ψ УПРАЖНЕНИЕ: ФОРМУЛИРУЕМ ЗАЯВЛЕНИЕ О МИССИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Это упражнение займет примерно 45 минут: 20 минут на работу в группах и 25 минут на коллективное обсуждение.

Если количество участников невелико, разбейте их на небольшие группы, примерно по пять-шесть человек в каждой.

Для упражнения вам понадобится: флипчарт, фломастеры, скотч или иное, чтобы зафиксировать листы на стене.

Шаг 1: Попросите участников каждой группы ответить на следующий вопрос:

- Кому, по вашему мнению, наша работа принесет пользу? (главная целевая группа);
- С кем мы будем работать для достижения этой цели?

Шаг 2: Участники в письменной форме формулирует: кто они, чего хотят достичь и с помощью каких средств. Дайте им в качестве примера следующие высказывания:

Arable Land for All (ALFA) - неправительственная организация, которая консультирует правительство по вопросам земельной политики. Наша цель - обеспечить всем людям доступ к пахотным землям.
или

Womemaid - это сеть женских организаций, целью которой является создание благоприятных для здоровья женщин и детей условий. По всей стране мы помогаем нашим клиентам в вопросах получения жилья, профессиональных консультаций и направлений для оказания медицинской помощи.

Шаг 3: Попросите участников объединить результаты первых двух этапов работы с четырьмя основными компонентами миссии, о которых мы упоминали выше.

Шаг 4: Во время коллективного обсуждения покажите все варианты формулировок миссии вашей организации и объясните, что вы вернетесь к ним после завершения этапа формирования общих и текущих целей. Результаты данного этапа могут, примерно, выглядеть следующим образом:

Womemaid - это сеть женских организаций, целью которой является создание благоприятной среды для здоровья женщин и детей, ставших жертвами физического или психологического насилия. По всей стране мы помогаем нашим клиентам в вопросах получения жилья, профессиональных консультаций и направлений для оказания медицинской помощи.

Спросите участников: Почему, по их мнению, будет ошибкой утверждать финальную формулировку миссии на данном этапе?



Стратегическое планирование

Ответ, который вы ожидаете получить: Формулировка миссии также должна отражать нашу договоренность в отношении общих и текущих целей, которую предстоит еще достигнуть.

ОБЩАЯ ЦЕЛЬ

В зависимости от подхода, который вы используете в процессе стратегического планирования, существует множество наименований для обозначения различных уровней целей и задач. (См. раздел ЛСА - Логический структурный анализ, пособие *Обзор Планирования*). Здесь мы обратимся к двум из них:

- Ваша **общая цель** - это совокупность выгод, которую ваши бенефициары получают в результате вашей успешной работы; и
- Ваша **текущая цель** или **цель проекта**, которая описывает конкретное намерение, которое организация или проект надеется осуществить.

Общая цель непосредственным образом соотносится с какой-либо существенной проблемой, которую вы выявили в ходе проблемного анализа. Так, если в качестве ключевой проблемы вы обозначили неприемлемо высокий уровень преступности в обществе, ваша общая цель может звучать следующим образом:

Показатели преступности в нашем обществе значительно сократятся (не менее чем на 50% в течение последующих пяти лет).

Все, что вы делаете, нацелено на долгосрочную перспективу, и конечной целью вашей работы является существенное снижение уровня преступности. Именно общая цель отражает причину самого существования организации. Общая цель напрямую связана с видением. Вы достигаете вашей общей цели, когда проблемный вопрос превращается в позитивное утверждение, то есть наступает ситуация, когда проблема уже решена.

Таким образом, общая цель описывает то, что вы хотите получить в итоге, а задача вашей стратегии заключается в том, чтобы облегчить достижение цели и рационально достичь результата.

Как вы узнаете, что достигли вашей общей цели? В этом вам помогут количественные и качественные индикаторы. (См. Словарь терминов). В случае приведенного выше примера вам потребуются официальные цифры по различным видам преступлений, которые охватывают временной промежуток в пять лет, начиная с того момента, когда вы приступили к своей деятельности.

Помните, что вашу общую цель может разделять множество других организаций. Например, организации, созданные для осуществления услуг в области образования или бизнеса. Это значит, что сотрудничая вместе с ними, вы можете быстрее достичь вашей общей цели. Таким образом, следующим вашим шагом будет определение вашей текущей цели или цель проекта, учитывая специфику вашей организации.

На следующей странице вы найдете упражнение, которое поможет сформулировать общую цель вашей организации или проекта

Ψ УПРАЖНЕНИЕ: ФОРМУЛИРУЕМ ОБЩУЮ ЦЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ ИЛИ ПРОЕКТА

Если вы внимательно изучили информацию, приведенную в разделе Подготовительные шаги, это упражнение не займет у вас много времени - примерно 20 минут обсуждения с использованием флипчарта.

- Шаг 1: Вернитесь к проблемному анализу и главной проблеме, которая задает основное направление вашей деятельности.
- Шаг 2: Превратите проблемный вопрос в позитивное утверждение. То есть какова была бы ситуация, если бы этой проблемы не существовало вовсе? Эта ситуация и будет вашей общей целью.
- Шаг 3: Запишите количественные и качественные показатели, которых вы должны достичь по окончании вашей работы.

Итак, теперь у вас есть общая цель, и вы можете двигаться дальше с большей уверенностью.

ТЕКУЩАЯ ЦЕЛЬ

Если ваша общая цель напрямую связана с какими-то существенными проблемами, которые вы выявили в ходе проблемного анализа, то текущая цель призвана решить причины этих проблем. Допустим, ваша общая цель звучит следующим образом:

Показатели преступности в нашем обществе значительно сократятся (не менее чем на 50% в течение последующих пяти лет)

при этом у вас есть опыт развития предприятий микро- и малого бизнеса. Следовательно, ваша текущая цель может основываться на проблемном утверждении, которое гласит, что в данной области отмечается высокий уровень безработицы. Значит, текущая цель может быть сформулирована следующим образом:

В течение двух лет уровень безработицы в нашем обществе сократится не менее чем на 50%.

Таким образом, исходя из проведенного вами проблемного анализа, вы приходите к выводу, что снижение уровня безработицы также сократит уровень преступности.

Ваши текущие цели должны быть измеримыми. В приведенном выше примере количественным индикатором будут официальные цифры о занятости /самозанятости в обществе на начало вашей деятельности и через два года, для оценки хода вашей деятельности. Вашим индикатором является процент занятости/самозанятости.

Как только вы определили вашу текущую цель, необходимо **составить план достижения поставленной цели**. Для этого вам потребуется стратегия, и именно на этом этапе возникает необходимость в формировании **области ключевых результатов**. Для достижения текущей цели, необходимо достичь определенных результатов, что в совокупности приведет к итоговой положительной желаемой ситуации. Придерживайтесь в своей работе вертикальной логической последовательности (то есть снизу вверх):

Общая цель достигнута



Текущая цель достигнута



Достижение запланированных результатов в ключевых областях

Данная стратегия представляет собой рациональное средство достижения общей цели посредством достижения текущей. Опираясь на предложенную логическую схему, вы более быстро и эффективно справитесь со стоящими перед вами проблемами. Вертикальная логическая последовательность проверяет, насколько стратегически вы мыслите, то есть:

Что мы должны делать, если это то, чего мы хотим достичь?



Стратегическое планирование

На следующей странице вы найдете упражнение, которое поможет вам сформулировать текущую цель вашей организации или проекта.

Ψ УПРАЖНЕНИЕ: ФОРМУЛИРУЕМ ТЕКУЩУЮ ЦЕЛЬ

Если вы внимательно изучили информацию, приведенную в разделе Подготовительные шаги, это упражнение не займет у вас много времени - примерно 20-30 минут обсуждения с использованием флипчарта.

Шаг 1: Вернитесь к вашей общей цели.

Шаг 2: Прибегнув к проблемному анализу, вернитесь к основной проблеме, которая, по вашему мнению, способствует созданию неблагоприятной ситуации (противоположное вашей общей цели) и которую вы могли бы решить.

Шаг 3: Превратите проблемный вопрос в положительное утверждение.

Шаг 4: Определите качественные или количественные показатели, которые помогут оценить достигнутые результаты.

Теперь у вас есть путь к достижению общей цели. Добавив в область ключевых результатов текущую цель, вы получите стратегию по достижению общей цели.

ОБЛАСТИ КЛЮЧЕВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ

Области ключевых результатов определяют конкретные результаты, которые, в свою очередь, необходимы для достижения текущей цели. Например, если вашей текущей задачей является увеличение уровня занятости/самозанятости на 50%, то область ключевых результатов может включать следующее:

- Организованы специализированные курсы, выпускники которых получают профессиональные знания и навыки, наиболее востребованные на современном рынке труда.
- Микрофинансовая организация учредила оборотный фонд для финансирования начинающих субъектов микро-бизнеса.
- Для неофициального бизнес-сектора стали доступны услуги в сфере консультации и развития бизнеса.
- Создан бизнес-хаб (центр) для неофициального бизнес-сектора.

Обратите внимание, что ключевые результаты записаны в форме выводов - не “мы проведем курсы”, а “курсы организованы”. Тем самым вы подчеркиваете, что ваши усилия обязательно приведут к ощутимым результатам. Проект не предусматривает организацию курсов своими силами, но предусматривает ответственность за то, что они будут проведены. Проект гарантирует, что эти курсы состоятся и проект должен нести ответственность за их проведение.

Таким образом, определение области ключевых результатов готовит вас к непосредственному плану действий (См. пособие Тактическое Планирование). Например, согласно вашему проекту местный технический колледж предлагает курсы повышения квалификации, что позволит лекторам преподавать на неофициальных курсах, вне учебного заведения. Следовательно, перед тем как приступить к реализации проекта, вам необходимо исследовать, какие специальности востребованы сейчас на рынке труда. Большая часть работы будет направлена на то, чтобы гарантировать результат.

Ваше допущение (*методологическое допущение*) состоит в следующем: если вы добились выполнения запланированных мероприятий, то текущая цель по повышению уровня занятости/самозанятости также будет достигнута. Следующим вашим допущением будет мысль о том, что это будет способствовать достижению вашей общей цели по сокращению уровня преступности. Таким образом, формирование области ключевых результатов является важным элементом общей стратегии проекта, основной целью которого является сокращение уровня преступности. На данном этапе вы еще не знаете, будет ли работать эта стратегия или нет, именно поэтому необходимо провести мониторинг всех ее составляющих элементов и этапов. Это включает в себя следующие шаги:

- Проследите, способствует ли достижение ключевых результатов выполнению вашей текущей цели. Например, приводит ли усиление сектора местного бизнеса к росту возможностей трудоустройства?
- Проследите, способствует ли достижение текущей цели разрешению главной проблемы? Например, ведет ли сокращение уровня безработицы к сокращению уровня преступности?

Почему важно проводить мониторинг?

Стратегический план не подразумевает наличия жестких и фиксированных границ. Это значит, что если определенная стратегия не работает, вы всегда можете и должны ее изменить. Именно поэтому постоянный мониторинг достигнутых результатов является важной и неотъемлемой частью любого цикла планирования, и именно поэтому вам необходимы количественные индикаторы, позволяющие оценить успешное достижение текущих и общих целей. Более подробно эта тема рассматривается в нашем пособии *Мониторинг и Оценка*.

На следующей странице вы найдете упражнение, которое поможет вам в определении области ключевых результатов для вашей текущей цели.

Ψ УПРАЖНЕНИЕ: ОПРЕДЕЛЯЕМ ОБЛАСТЬ КЛЮЧЕВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЛЯ ТЕКУЩЕЙ ЦЕЛИ

Данное упражнение займет примерно час работы.

Это упражнение поможет вам определить желаемые результаты планирования, а не сам план действий. Вы решаете, каких результатов вам необходимо добиться, чтобы успешно реализовать вашу текущую цель. При необходимости проиллюстрируйте разницу между определением области ключевых результатов и планом действий, используя следующий пример:

<i>Общая цель:</i>	<i>Сокращение уровня преступности</i>
<i>Текущая цель:</i>	<i>Увеличение уровня занятости/самозанятости</i>
<i>Область ключевых результатов:</i>	<i>Организованы специализированные курсы, выпускники которых получают профессиональные знания и навыки, наиболее востребованные на современном рынке труда.</i>

Действия:

- *Исследуйте, какие специальности наиболее востребованы сейчас на рынке труда.*
- *Проанализируйте текущее состояние экономики и конъюктуру рынка.*
- *Найдите поставщиков образовательных услуг по трем наиболее востребованным специальностям.*
- *Обеспечьте им высококачественную поддержку для эффективной работы с неофициальными предприятиями микро-бизнеса.*

Для упражнения вам понадобится: флипчарт, фломастеры, скотч или иное, чтобы зафиксировать листы на стене.

Шаг 1: Во время обсуждения попросите участников ответить на следующие вопросы:

Каких результатов нам необходимо добиться для реализации текущей цели?

Шаг 2: Во время обсуждения попросите участников убедиться в том, что вертикальная логическая последовательность соблюдена, то есть выполнение действий, установленных каждым этапом, логически подводит вас к следующей стадии.

Обратите внимание участников на то, что теперь у вас есть стратегия для достижения общей цели.

Внутреннее управление

Обратимся теперь к вопросу об организации внутреннего управления. Одним из инструментов, которым мы предлагаем вам воспользоваться на данном этапе, является анализ просчетов прогнозирования или так называемый GAP-анализ (См. пособие *Обзор Планирования*). Как только вы разработали стратегический план, вы готовы:

- Определить организационную структуру управления.
- Определить, какие конкретные изменения вам могут понадобиться.
- Выявить потенциальные проблемы.
- Определить дальнейшие действия.

Когда вы обращаетесь к этим вопросам, помните, что план определяет действия. (См. соответствующий раздел в пособии *Обзор Планирования*). Это значит, что вы не сможете должным образом организовать вашу работу до тех пор, пока у вас нет четкого алгоритма действий.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

В пособии *Обзор Планирования* (после раздела План формирует Действие), вы найдете список вопросов, на которые вам необходимо будет ответить сразу по завершении этапа формирования ваших стратегических рамок. Ответы на эти вопросы помогут вам найти наиболее оптимальный и эффективный метод работы.

В работе большинства организаций присутствуют элементы как иерархической, так и командной структур управления. В иерархической структуре сотрудники докладывают о результатах своей работы вышестоящему начальству, задачей которого является удостовериться, что работа выполнена должным образом. Некоторые организации по своей структуре представляют собой сложные многоуровневые иерархические системы с множеством уровней, а некоторые организации более линейны, например, в организации может быть директор, но некоторые люди могут находиться на том же уровне что и он. Такая структура актуальна в относительно маленьких организациях. Другие организации могут вообще отказаться от иерархической структуры управления и руководствоваться в своей работе командным принципом, когда все находятся на одном уровне и в равной степени ответственны за результаты работы. Это возможно только в небольших организациях, где все работники имеют одинаковый уровень профессиональной подготовки и обязательств, в ином случае эта схема не работает.

Даже если вы используете иерархическую структуру управления, командная работа по-прежнему возможна. Команды могут отличаться друг от друга по своему составу, гораздо важнее то, что они представляют собой **функциональные подразделения** организации, задачей которых является достижение конкретных рабочих результатов. Цели их работы могут зависеть как от стратегических рамок, так и от конкретных заданий, с которыми они должны справиться. У каждого члена команды есть своя, четко прописанная роль, которая соотносится с ролями других членов. Успешное выполнение работы зависит исключительно от командной работы. В рамках крупных организаций или проектов, такой тип командной организации может быть представлен в работе специализированных отделов или департаментов. Например, это может быть финансово-экономический отдел, отдел подготовки кадров, или юридический отдел. Также рабочие группы могут организовывать междисциплинарные команды для решения проектных задач. Так, организация, которая оказывает помощь неофициальным фирмам в получении строительных тендеров, могла бы объединить усилия сразу нескольких команд, которые будут отвечать за техническую экспертизу и подачу заявок на подряд соответственно.

У всех функциональных подразделений должны быть свои руководители. Если все члены рабочей группы обладают относительно одинаковым уровнем профессиональной подготовки, достаточно подключить к работе координатора, в чьи задачи входит оказание содействия в продвижении проекта. Если участники рабочей группы отличаются друг от друга уровнем профессиональной подготовки и, возможно, возложенными на них обязательствами, имеет смысл прибегнуть к более иерархической системе управления, назначив, при необходимости, непосредственного начальника для организации работы группы. Управление командой позволит тем сотрудникам, которые никогда до этого не думали о руководящих постах, развить в себе чувство уверенности и приобрести новые навыки. Полномочия руководителя команды не пересекаются с полномочиями менеджера. Линейный менеджер ответственен за контроль и оценку работы исполнителей. В случае любых проблем,



Стратегическое планирование

связанных с производительностью или качеством работы, следует обращаться к линейному менеджеру.

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Процесс стратегического планирования может привести к ряду структурных изменений, которые затронут как саму организацию в целом, так и некоторые аспекты работы. Как правило, любые серьезные изменения вызывают у людей сопротивление, поэтому необходимо, чтобы они чувствовали себя уверенно и воспринимали происходящие изменения в исключительно положительном ключе. Когда возникает необходимость провести изменения, ваши действия должны быть следующими:

- Убедитесь, что все понимают необходимость изменений. Даже если сотрудники с самого начала были вовлечены в процесс стратегического планирования, им могут потребоваться дополнительные объяснения касательно принятых вами решений. Если изменения затрагивают интересы людей вне организации (то есть интересы заинтересованных сторон), также предоставьте им объяснения причин, по которым вы решили прибегнуть к тем или иным изменениям. Так, если раньше вы сотрудничали исключительно с гражданским обществом, а теперь намерены сотрудничать также и с правительством, убедитесь, что заинтересованные стороны гражданского общества понимают, почему вы приняли такое решение и каковы будут его последствия как для вас, так и для них.
- Реагируйте на чувства и идеи людей. Предоставьте им возможность выразить свои опасения и будьте готовы к диалогу. Даже если вы не разделяете их точку зрения, будьте участливы и внимательны к чувствам ваших коллег, которые переживают перемены.
- Разработайте план изменений. Убедитесь, что все сотрудники ознакомились с планом и знают, когда и каких перемен ожидать.
- Выполните изменения.
- Консультируйте, помогайте и осуществляйте обратную связь в течение всего процесса.
- Проинформируйте ваших сотрудников об успешном проведении организационных изменений.

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ

Помните, ни один стратегический план не может быть реализован без каких-либо проблем или осложнений. У каждой организации или проекта будет свой, уникальный “набор” проблем. Далее мы предлагаем вам список наиболее распространенных проблем и возможные пути их решения.

Потенциальная проблема	Возможное решение
Серьезные изменения встречают сопротивление со стороны членов совета директоров	Наилучший вариант, если члены совета директоров принимают непосредственное участие в процессе стратегического планирования. Если этого не произошло, заручитесь поддержкой самых влиятельных из них. Перед тем как представить ваш план изменений на рассмотрение, лично пообщайтесь с теми, кто склонен вас поддержать. Объясните, в чем состоит суть изменений и почему они необходимы. Представьте ваш план решения основных проблем. Затем в ходе встречи членов совета директоров передайте им на рассмотрение предложенные изменения и расскажите, почему вы решили к ним прибегнуть и в чем состоит ваш план решения проблем. Попросите их оказать информационную помощь и поддержку.
Серьезные изменения встречают сопротивление со стороны спонсоров	Если у вас есть несколько крупных спонсоров, договоритесь с ними о встрече, чтобы обсудить запланированные изменения. Предоставьте им четкую информацию касательно методов их реализации и объясните, почему вы находите данные изменения необходимыми и как их выполнение повлияет на решение стоящих перед организацией проблем. Заверьте их в том, что вы продумали все финансовые последствия и готовы с ними справиться. Для менее крупных спонсоров подготовьте краткий ознакомительный документ, в котором описаны все изменения. В качестве альтернативного решения вы можете провести одну общую презентацию для всех спонсоров.
Изменения встречают сопротивление со стороны сотрудников	Следуйте нашим рекомендациям в разделе Управление изменениями. Во время решения конфликта проявите такт и понимание, но сохраняйте твердость и уверенность.
Изменения встречают сопротивление со стороны бенефициаров	Если изменения затрагивают интересы бенефициаров, вы должны заранее объяснить им необходимость их проведения и быть готовы оказать поддержку, чтобы смягчить возможные негативные последствия.
Необходимость сократить штат сотрудников	Если процесс стратегического планирования приводит к серьезной переориентации работы или требует рационализации организационной структуры, существует вероятность, что вам потребуется сократить штат сотрудников. Убедитесь, что вы соблюдаете трудовое законодательство вашей страны, а также сделайте все возможное, чтобы помочь сокращенным сотрудникам найти новую работу, пройти курсы повышения квалификации или, если они того захотят, получить консультацию.
Необходимость привлечения дополнительных средств	Вполне возможно, что процесс стратегического планирования выявил необходимость расширения деятельности вашей организации. Это может включать в себя наращивание фондов, разработку финансовой стратегии (этим темам посвящены отдельные пособия), рационализацию других направлений работы или ведение переговоров с имеющимися спонсорами (см. ранее). Если ваши ожидания обоснованы, и вы привыкли планировать все заранее, у вас не должно возникнуть никаких трудностей. Помните, что хорошая репутация и

	<p>внутренний опыт работы сослужат вам хорошую службу в таких случаях.</p>
<p>Необходимость в альтернативной/дополнительной экспертизе</p>	<p>Подразумевается, что вам необходимо нанять на работу новых людей или повысить квалификацию сотрудников или волонтеров, которые уже работают в вашей организации. Вы должны решить, что является более целесообразным. Не заблуждайтесь, что вы можете научить ваших сотрудников или волонтеров справляться абсолютно с любыми заданиями и делать все на свете, потому что зачастую возникает необходимость применения специальных знаний и опыта. Однако если ваши сотрудники и волонтеры проявляют инициативу, приложите все усилия, чтобы у них была возможность попробовать свои силы в новых для них направлениях работы.</p>

ЧТО ДЕЛАТЬ ДАЛЬШЕ?

Итак, вы успешно завершили этап стратегического планирования. Вы продумали организационную основу реализации стратегии и теперь готовы перейти к завершающей части процесса - тактическому планированию (См. пособие Тактическое Планирование).

К сожалению, многие организации и проекты совершают большую ошибку, полагая, что этап стратегического планирования окажется пустой тратой времени, и сосредотачивают свои усилия исключительно на процессе тактического планирования. Мы надеемся, что наше пособие поможет вам осознать всю важность этапа стратегического планирования как одной из основных составляющих всего процесса, который задает организационную основу реализации всей стратегии. Если вы разделяете эту точку зрения, вы готовы перейти к завершающей стадии тактического планирования. Не забывайте, что стратегическое планирование принесет наиболее плодотворные результаты, если работа будет осуществляться в группах или в рамках отделов и департаментов вашей организации.

ПЕРЕДОВАЯ ПРАКТИКА

Примеры

ПРОГРАММА

ПРОГРАММА ЧЕТЫРЕХДНЕВНОГО СЕМИНАРА ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ

(Программа этого семинара была разработана для неправительственной организации, занимающейся вопросами образования. Руководитель организации хотел объединить процесс стратегического планирования с формированием навыков командной работы).

ДЕНЬ 1

Приветствие и вступление (15 минут)

Доклад департамента образования (20 минут)

Вопросы/Обсуждение (20 минут)

Доклад Национальной ассоциации руководителей школ (20 минут)

Вопросы/Обсуждение (20 минут)

ПЕРЕРЫВ (15 минут)

Координатор подводит итоги обсуждения (20 минут)

Разъяснение проблемного анализа - в группах (30 минут)

Разъяснение проблемного анализа - коллективное обсуждение (30 минут)

ОБЕД (45 минут)

Работа в команде - какую роль занимает образование в моей системе личных ценностей (45 минут)

Резюме по итогам индивидуальной подготовительной работы - представлено координатором проекта или старшим администратором (25 минут)

Комментарии (15 минут)

Презентация независимого эксперта (45 минут)

выводов и рекомендаций - работа в маленьких группах (30 минут)

Обсуждение выводов и рекомендаций - коллективное обсуждение (30 минут)

Дальнейшие шаги - руководитель подводит итоги (20 минут)

Окончание первого дня семинара

ДЕНЬ 2

SWOT анализ - работа в группах (30 минут)

SWOT анализ - коллективное обсуждение (30 минут)

Уточнение параметров планирования - презентация менеджера программы (15 минут)

Уточнение параметров планирования - работа в маленьких группах (30 минут)

Уточнение параметров планирования - коллективное обсуждение (15 минут)

Выявление критических проблем - коллективное обсуждение (30 минут)

ПЕРЕРЫВ (20 минут)

Разработка сообщения о видении - работа в группах (30 минут)
Разработка сообщения о видении - коллективное обсуждение (30 минут)
Достижение согласия касательно ценностей - коллективное обсуждение (30 минут)

ОБЕД (1 час)

Разработка черновика сообщения о миссии - работа в группах (20 минут)
Разработка черновика сообщения о миссии - коллективное обсуждение (25 минут)
Формулирование общей цели - коллективное обсуждение (20 минут)
Закрепление достигнутого - как далеко мы продвинулись? - координатор (30 минут)
Формулирование текущей цели - работа в группах (20 минут)

ПЕРЕРЫВ (20 минут)

Формулирование текущей цели - коллективное обсуждение (20 минут)
Разъяснение вертикальной логической последовательности стратегического планирования - координатор (30 минут)
Самостоятельная подготовка - команды разрабатывают новый логотип для организации

Окончание второго дня семинара

ДЕНЬ 3

Презентация логотипов (45 минут)
Области ключевых результатов - Входящая информация - Координатор (30 минут)
Области ключевых результатов - работа в группах (3 часа)

ПЕРЕРЫВ (30 минут)

Области ключевых результатов - работа в группах (продолжение)

ОБЕД (1 час)

Области ключевых результатов - презентации групп и коллективное обсуждение (2 часа)

ПЕРЕРЫВ (30 минут)

Закрепление достигнутого - какова наша стратегия? - руководитель (30 минут)

Окончание третьего дня семинара

ДЕНЬ 4

Комментарии по стратегии - работа в группах (30 минут)
Комментарии по стратегии - коллективное обсуждение (20 минут)
План определяет действия: как нам следует организовать нашу работу? - работа в группах - создание схемы организационной структуры (1 час)
План определяет действия - презентации групп и коллективное обсуждение с целью согласования организационной структуры (1 час)

ПЕРЕРЫВ (20 минут)

Организационная структура управления - работа в группах (30 минут)
Организационная структура управления - коллективное обсуждение (30 минут)
Определение потенциальных проблем - коллективное обсуждение (30 минут)

ОБЕД (1 час)

Разрешение проблем: стратегии выживания - работа в группах (1 час)
Разрешение проблем: стратегии выживания - коллективное обсуждение (30 минут)
Закрепление достигнутого - координатор (30 минут)
Обратная связь (30 минут)

ЗАВЕРШЕНИЕ

ПЕРЕРЫВ

Окончание четвертого дня семинара

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

Далее прилагается список источников, которые мы использовали при разработке данного пособия. CIVICUS благодарит всех авторов материалов за их бесценный вклад в нашу работу.

Olive Publications *Ideas for a Change: Part 1: How are you managing organisational change?* July 1997

Olive Publications *Ideas for a Change: Part 2: Organisation diagnosis* December 1997

Olive Publications *Project Planning for Development*, Olive 1998

Shapiro, Janet *Evaluation: Judgement Day or Management Tool?* Olive 1996



Стратегическое планирование

South Africa
Tel: +27 11 833 5959
Fax: +27 11 833 7997

1112 16th NW, Suite 540
Washington D.C. 20036
USA
Tel: +202 331-8518
Fax: +202 331-8774

Web: <http://www.civicus.org>

Мы благодарим Германское агентство по техническому содружеству (GTZ) за помощь в переводе пособий на французский и испанский языки.