

Краткое руководство по написанию стратегического плана партии

Данное краткое руководство призвано помочь вашей партии начать процесс стратегического планирования. В его рамках вам предлагается структура для выработки стратегического плана, который бы привязал вашу ежедневную работу к ближайшим целям партии и ее долгосрочному видению.

Что такое стратегическое планирование?

Стратегическое планирование – это постоянный процесс, который определяет, какой партией станет в будущем и каким образом она собирается этого добиться. Другими словами, стратегическое планирование подразумевает выработку партийного видения будущего и помогает определить приоритеты, действия и ресурсы необходимые для его достижения.

Почему партии стоит писать стратегический план?

Найти время на написание стратегического плана – первый шаг на пути к успеху партии. Планирование позволит вам отойти от ежедневных забот и запустить процесс управления развитием вашей партии. Другими словами, стратегическое планирование поможет сфокусировать идеи, усилия и ресурсы партии на достижении конечных результатов.

Стратегический план создает основы партийной отчетности. Вне зависимости от того, были ли ваши цели и задачи достигнуты, процесс постановки целей и оценка усилий приложенных для их достижения станут для вас источником неоценимой информации. Используя, корректируя и оценивая выполнение вашего плана, вы сможете систематически применять вынесенные из прошлой работы уроки для достижения результатов в будущем – таким образом совершенствуясь и повышая эффективность и результативность своей работы.

Недостаток стратегического планирования может привести к нечеткой формулировке месседжа, неуверенному имиджу, слабо мотивированным сторонникам и избирателям и, в итоге, проигрышу на выборах.

Обстоятельства и аспекты, которые могут требовать стратегического планирования или пересмотра существующего плана:

- изменение политической обстановки;
- ожидания избирателей;
- ужесточение конкуренции;
- необходимость убедиться в том, что члены и лидеры партии остаются преданными партийному видению;
- внутрипартийные процессы, процедуры, и возможности представителей партии.

Хороший план

Хороший план основывается на ключевых ценностях и долгосрочном видении партии, описывает конкретные цели, задачи и индикаторы успеха. Хороший план также должен быть достаточно гибким для того, чтобы соответствовать постоянно изменяющейся политической среде, в которой работает партия. Успешный стратегический план помогает сконцентрировать ваши усилия на приоритетных

направления работы, независимо от отвлекающих внимание текущих дел и событий, а также предоставляет свободу в выборе и изменении тактик в соответствии с новыми возможностями или препятствиями.

Долгосрочный стратегический план позволит партии найти ответы на следующие вопросы:

- Кто мы и для чего мы ведем свою деятельность?
- Кому мы служим/чьи интересы защищаем?
- Какие проблемы мы пытаемся решить?
- Каких положительных изменений мы стараемся добиться?
- Какие критические вопросы требуют нашей реакции?
- На что мы должны выделить ресурсы/в чем должны заключаться наши приоритеты?
- Какие внутрипартийные проблемы мешают нам достичь наших основных целей?

Ответив на вышеперечисленные вопросы, партия сможет сформулировать краткосрочные планы, которые помогут найти ответы на вопросы, приведенные ниже:

- Каковы наши непосредственные приоритеты (задачи)?
- Как нам нужно организовать свою работу для их достижения?
- Кто, что и когда должен сделать?

Элементы стратегического плана

Предварительный шаг – сбор информации

1. Ценности, Видение, Электорат и Миссия

1.A – Ценности

1.B – Видение

1.C – Электорат

1.D – Миссия

Идеи, которые лежат в основе того, что представляет собой партия, к чему она стремиться и чьи интересы защищает

2. Стратегические цели и задачи

2.A – Цели

2. B – Задачи

3. План действий

4. Оценка

Структура и процесс планирования

Стратегическое планирование – это процесс, который сам требует планирования и определенной организации для его успешной реализации. Готовясь к стратегическому планированию, стоит учесть следующее:

- Кто будет планировать – кто участники процесса? Обычно партия использует комитет по планированию, который принимает во внимание мнения национального руководства, региональных активистов, и иногда – непартийных лиц, которые пользуются доверием.
- График планирования – когда оно состоится? Для успешного стратегического планирования на него стоит выделить достаточно времени. Без письменного графика процесс, скорее всего, закончится даже не успев начаться.
- Крайние сроки – когда процесс планирования начнется и когда закончится, когда ваша команда соберется вместе, чтобы разработать план? Для успешного планирования на него должно быть выделено достаточно времени – без четкого изложенного на бумаге графика планирование, скорее всего, не увенчается успехом. Также важно установить крайний срок – без него может сложиться ситуация когда план постоянно дорабатывается, но никогда не принимается к исполнению.
- Роли и обязанности – кто и что будет делать? Ответственность за проделанную работу – ключ к успеху любой рабочей группы. Убедитесь в том, что роли и обязанности в комитете четко расписаны и что конкретный человек отвечает за общую координацию процесса и выполнение индивидуальных частей работы.
- Пересмотр плана – как часто и каким образом будет оцениваться выполнение плана? Полноценный план должен быть достаточно гибким и его необходимо периодически пересматривать и корректировать (минимум раз в год). Это делается для того, чтобы убедиться в постоянном прогрессе, а если его нет, понять какие препятствия стоят на пути реализации плана и что нужно сделать для их преодоления.

Предварительный шаг – Сбор информации

Сбор информации включает в себя оценку партии и среды, в которой она работает. Это первый шаг любого процесса стратегического планирования. Такое исследование поможет привязать план к реальному положению вещей. Глубина исследования и механизмы сбора информации будут отличаться от партии к партии, в зависимости от их приоритетов и имеющихся в наличии ресурсов. Процесс сбора информации может включать в себя:

- Проведение внутрипартийной оценки/аудита (опрос активистов партии, ее функционеров и активистов) членами партии или непартийными лицами
- Использование результатов исследования общественного мнения, чтобы понять восприятие и настрой граждан по отношению к партии
- Проведение бесед с группами активистов партии
- Опрос индивидуальных членов партии через заполнение ими письменных вопросников

- Оценка старых планов работы и выполнения поставленных в них целей
- Проведение мозгового штурма лидерами партии (самый малобюджетный и самый необъективный способ оценки)

В ходе сбора информации партия должна попытаться оценить как внешнюю среду, в которой ей приходится работать, так и внутреннее функционирование партии. На самом базовом уровне, такая оценка может рассматриваться как часть всеобъемлющего SWOT анализа¹ (сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы) проведенного вместе с инвентаризацией ресурсов партии (активы, деньги, люди).

Как и в любом SWOT анализе, необходимо будет выявить внутренние сильные и слабые стороны партии и внешние возможности и угрозы (препятствия). Полноценная оценка должна учитывать ситуацию на национальном уровне и в регионах, и основываться на информации полученной как от партийных лидеров, так и от обыкновенных членов.

Важные направления для исследования:

- Как партия функционирует внутри себя (демократические процедуры, принятие решений и т.д.)?
- Какими возможностями и способностями обладают активисты?
- Как партия справилась с проведением самой недавней избирательной кампании (НЕ НЕПОСРЕДСТВЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ГОЛОСОВАНИЯ, А КАК ПАРТИЯ СРАБОТАЛА НА ВЫБОРАХ, ЧЕГО ДОБИЛАСЬ, КАКИЕ ЦЕЛИ ОСТАЛИСЬ НЕДОСТИГНУТЫМИ?)
- Насколько хорошо члены понимают партийную идеологию?
- Как партия взаимодействует с другими организациями и насколько ее активисты задействованы в других организациях?
- Насколько хорошо функционирует центральный офис?
- Каким образом и как часто осуществляются внутрипартийные коммуникации?
- Как партия осуществляет свои внешние коммуникации (с правительством, гражданами, СМИ)?
- Каков состав партии (участие женщин, молодежи, организационная структура)?
- Каков уровень репрессий в регионах, что кажется осуществимым и неосуществимым региональным активистам, какой уровень риска является приемлемым?

Вопросы, которые могут пригодиться оценочному комитету в ходе анализа работы партии или подготовке аудита:

- Что именно из произошедшего в течение последних трех лет во внешней среде могло повлиять на нашу работу?
- Какие внешние вызовы и угрозы стоят на пути нашей партии?
- Какими возможностями из внешней среды мы должны воспользоваться, чтобы А) сделать партию более устойчивой, Б) помочь реализовать наши цели/видение?
- Какими ключевыми внутренними сильными качествами обладает наша партия?
- Какие внутренние слабости мешают нашей партии достичь ее целей/видения?
- Есть ли у партии четкие Видение и Миссия – если да, то какие?

¹ См. описание SWOT анализа в Приложении 1

- Какие сложности мы не смогли преодолеть в течение последних трех лет и почему (внутренние и внешние причины, по которым поставленные цели не были достигнуты)?
- Какие сложности мы смогли преодолеть в течение последних трех лет и что нам в этом помогло?
- Какой самый главный результат мы преследуем в ходе процесса стратегического планирования?

Примеры приоритетных направлений, на которых партия может решить сконцентрировать свое внимание в ходе внутривыборной оценки:

- Внутривыборное функционирование (внутренняя демократия, внутренние коммуникации, разделение труда и т.д.)
- Привлечение средств
- Набор членов
- Внутренние или внешние коммуникации
- Подготовка к выборам
- Выработка программы и предвыборной платформы партии

После проведения оценки ваша партия должна будет проанализировать собранную информацию и рассмотреть следующие вопросы, как в целом, так и в отношении отдельных приоритетных направлений:

- Что у партии получается хорошо?
- Что у партии получается плохо или делается неэффективно?
- Что такого делает партия, чего делать не стоит?
- Основываясь на собранной информации, какими должны быть наши приоритетные направления работы на будущее? (среди них тоже необходимо расставить приоритеты)

ПРИМЕЧАНИЕ: В идеальном мире сбор информации производится перед началом стратегического планирования. В реальном мире информация часто собирается параллельно с процессом планирования. Это не является проблемой, если разработчики плана готовы пересмотреть свою работу и внести коррективы отражающие итоги сбора информации.

1. Ценности, Видение, Электорат и Миссия

Ценности, Видение, Электорат и Миссия – это ключевые идеи, на которые опирается ваша партия (кто вы, чьи интересы представляете/защищаете и чего пытаетесь добиться). Эти идеи так же являются фундаментом вашего стратегического плана и характерными особенностями, которые отличают вас от других партий. Важно кратко резюмировать данные идеи в начале плана для того, чтобы его разработчики и читатели помнили о том, на чем основана ваша партия.

1.A - Ценности

Ценности вашей партии – это общепринятые идеи, которые лежат в основе вашего видения и работы на политическом поле. Это ключевые убеждения, которые определяют ваше взаимодействие с общественностью, и объясняют, почему ваша партия поддерживает определенную политическую линию и какой она видит будущую Беларусь (и весь мир).

Ваши цели должны быть всеобъемлющими, а не отражать отдельные политические инициативы, которые должны быть описаны в платформе партии. Например, внесение изменения в налоговый

кодекс или проведение избирательной реформы являются законодательными предложениями, а не ценностями партии. Ценностями, которые положены в основу законодательных инициатив партии, могут быть Равенство, Рыночная экономика или Демократия. Другие ценности могут касаться социальной сферы, сострадания или гражданского участия в общественно-политической жизни. Ирландская демократическая партия следующим образом описывает свои ценности (<http://www.irishdemocraticparty.ie/core-values/>):

Политические ценности:

- Честная, демократическая и подотчетная Республика в Ирландии
- Общественное благо для Граждан и Республики превыше личностных интересов
- Открытое и честное правительство, прозрачное на всех уровнях

Экономические ценности:

- Среда, в которой предприимчивость, инновации и конкуренция могут процветать
- Экономически выгодные социальные услуги мирового уровня, доступные всем гражданам
- Лучшие мировые законодательные практики, направленные на поддержание общественного блага, защиту общества и индивидуума

Социальные ценности:

- Партия гражданских прав, свобод и личной ответственности каждого гражданина
- Свобода слова, самовыражения, объединений и вероисповедания
- Личная свобода, социальная интеграция и толерантность
- Сильное и активное гражданское общество, состоящее из активных сообществ
- Защита окружающей среды и продвижение устойчивого развития
- Равенство всех граждан перед законом

1.В – Видение

Политические партии не должны существовать лишь для того, чтобы бороться за власть. Они должны создаваться для того, чтобы продвигать определенные идеи и видение общества. Ваше видение должно основываться на ваших ценностях.

В данном разделе плана объясните свое видение Беларуси, которое включает в себя ценности вашей партии. Один из способов сформулировать видение – спросить себя, какой мы видим республику Беларусь после ухода режима и превращения ее в свободное и демократическое государство. Что именно предлагает гражданам наша партия сверх свободы и демократии? Чем это отличается от предложений других демократических сил Беларуси? Хорошая формулировка видения должна отвечать следующим критериям:

- Указывать направление, в котором стремится двигаться ваша партия и передавать ее дух

- Быть компактным, легким для прочтения и понимания
- Привлекать внимание и мотивировать членов даже в трудные времена
- Представляться достижимым, но в тоже время непростым и увлекательным

Хороший пример видения, которое включает в себя описание ценностей партии, приведен на вебсайте Демократической партии США (<http://www.democrats.org/issues>).

В течение более чем 200 лет Демократы защищали убеждение, что богатство и статус еще не означают автоматическое получение права на власть. Демократы признают, что наша страна и ее экономика наиболее сильны тогда, когда всем американцам предоставлены равные возможности – когда мы развиваем свою страну по направлению снизу вверх. Демократы верят в правоту суждений тяжело трудящихся американских семей, и обязуются помогать отверженным, бесправным и бедным участвовать в развитии нашей нации через предоставление им возможности для достижения своей Американской мечты. Мы помним о том, что нашу страну построили иммигранты и рабы, а также их дети и внуки. Даже сегодня, именно разнообразие в нашем обществе является главным источником его неиссякаемой силы.

Демократы верят, что каждый из нас несет обязательства перед другими людьми, перед своими соседями и общинами. У каждого из нас есть своя роль в построении нашего будущего – и хотя мы уже добились огромного прогресса как нация, мы знаем, что наша работа никогда не прекратится.

1.C – Ваш Электорат

Исходя из своих ценностей и видения, вы сможете определить ту прослойку в обществе, которая является вашим ключевым электоратом. Кто те граждане/избиратели, которые поддерживают вас сейчас, кто должен вас поддерживать, т.к. разделяет ваши ценности? Кто ощутит наибольшее благо, если реализуется ваше видение Беларуси?

1.D – Миссия

Ваша миссия описывает, что ваша партия делает и кому служит (чьи интересы защищает) – конкретной части населения или всего общества, и каким образом собирается реализовывать свое видение. В принципе, ваша миссия – это комбинация из описания вашего видения, ценностей, и электората с указанием того, как партия собирается ее добиться. Описание миссии должно включать в себя следующие четыре компонента:

1. Что мы за партия (*Мы – партия _____*)
2. К чему наша партия стремиться (*Ценности и Видение*)
3. Чьи интересы наша партия представляет и кому служит/старается принести пользу (*Партия представляет интересы _____ граждан и работает на благо _____*)
4. Как мы ведем свою работу (*Через участие в выборах/защиту общественных интересов/демократические механизмы/мобилизацию граждан и т.п.*)

Ниже приведены примеры миссий других партий из разных частей света:

- Национальное Демократическое Движение, Ямайка – Через политическую организацию и лидерство, движение стремится создать и поддерживать справедливое, мирное, процветающее и эффективное общество; в котором каждый гражданин Ямайки сможет полностью реализовать свой потенциал, не нарушая, но уважая права других граждан.
- Конституционная партия, США – Миссией Конституционной партии является защита благословенной свободы для нас и наших потомков через выборы кандидатов от Конституционной партии, которые будут поддерживать принципы Декларации о Независимости и Конституции США, в правительственные органы всех уровней. Мы стремимся свести функции федерального правительства к полномочиям, четко перечисленным в Конституции, и восстановить американское правосудие, основываясь на его первоисточнике – библейских основах общего права.
- Вступительное слово из платформы демократической партии штата Висконсин, США – Демократическая партия штата Висконсин стремится построить открытое, справедливое и сильное общество, в котором все граждане имеют равные возможности для ведения полноценной и безопасной жизни. Мы активно работаем над созданием открытого, честного и подотчетного нуждам и желаниям гражданам правительства.
- Национальное движение За стабильность и процветание (НДЗСП), Болгария – НДЗСП начало свою политическую деятельность под лозунгом «Достояние Болгарии – это люди». Сегодня, достигнув своей главной цели – членства в Европейском Союзе, мы должны продолжать работать над построением персонального благополучия каждого болгарского гражданина, таким образом следуя нашему лозунгу «Достояние Болгарии – это люди». Мы неизменно поддерживаем современный либерализм и его ценности и намерены применять их во имя социального, экономического, и политического развития Болгарии. Мы верим, что «свобода» так же означает ответственность, плюрализм, прогресс и лучшее будущее для последующих поколений (Манифест НДЗСП: <http://www.ndsv.bg/content/531.html>).
- Партия Зеленых, США – миссией Партии Зеленых является развитие партии до уровня жизнеспособной политической альтернативы в США. Наш принцип действия – простота и сосредоточенность на достижении цели.
- Народная партия Индии (НПИ), Индия – партия обязуется работать над построением сильной и процветающей нации, которая является современной, прогрессивной и просвещенной в своих взглядах, и которая гордо черпает вдохновение в древней культуре и ценностях индии Индии и, таким образом, имеет возможность превратиться в одного из мировых лидеров, играющего значительную роль в построении мира и поддержании мирового порядка совместно с другими нациями. Партия работает над построением демократического государства, которое бы гарантировало всем гражданам, независимо от их принадлежности к касте, убеждениями или полу, политическую, социальную и экономическую справедливость, равные возможности и свободу вероисповедания и выражения. Партия хранит преданность Конституции Индии и принципам социализма, светского государства и демократии и стоит на защитенезависимости, национального единства и целостности Индии.

2. Стратегические цели и задачи

Первая часть (ценности, видение, электорат и миссия) являются долгосрочными всеохватывающими элементами вашего стратегического плана. Вторая часть вашего стратегического плана (стратегические цели и задачи) должна содержать конкретные достижения и результаты, которых партия стремится достичь в определенные сроки.

2.A - Цели

Цели – это те предварительные элементы, которые должны быть выполнены для достижения вашей партией ее миссии и реализации ее видения. Цели должны быть обширными, но подразумевать выполнение какого-то одного пункта в поддержку миссии.

Цели должны отражать приоритеты, проблемы, возможности и сложности, выявленные в ходе проведенного исследования. Постарайтесь привязать ваши цели к конкретным срокам и определенным результатам. Число возможных целей неограниченно.

ПОДСКАЗКА ПО ФОРМУЛИРОВКЕ ЦЕЛЕЙ 1: один из способов формулировки целей – проведение анализа проблем, выявленных в ходе предварительного сбора информации. Определите все внутренние недостатки и внешние препятствия, которые мешают вам в достижении вашей миссии. Как только перечень сформирован – переформулируйте его, превращая недостатки/препятствия в цели.

- *Например, если недостатком является нехватка финансовых ресурсов, маленькое количество доноров внутри страны и случайная международная поддержка, вашей целью может быть следующее утверждение: «разработать широкомасштабную программу по привлечению средств, которая включала бы как международных доноров, так и источники финансирования внутри страны»*

ПОДСКАЗКА ПО ФОРМУЛИРОВКЕ ЦЕЛЕЙ 2: Пытаясь определить препятствующие успеху внутренние факторы, представьте, что политические репрессии вдруг прекратились. Какие внутренние сложности помешали бы вашей партии добиться успеха в демократической среде? Определение этих слабых мест поможет вам преуспеть в более конкурентных и демократических условиях.

Ниже приведены простые примеры, иллюстрирующие возможные цели партии:

- Политическая среда: Добиться изменения политической системы для проведения конкурентных демократических выборов.
- Работа с населением: Повысить уровень поддержки партии в обществе.
- Организационное развитие: Обеспечить функционирование партии в соответствии с установками комитета по планированию.
- Выборы: Выставить кандидатов и добиться электорального успеха в 2012 г.
- Членство: Повысить численность членов и уровень их активности.
- Привлечение средств: Построить сильную, многостороннюю программу по сбору средств, которая привлечет внутренних и международных доноров, или аккумулировать 25,000 долларов США к концу 2014 г.

Как только вы определили свои цели, необходимо расставить между ними приоритеты, опираясь на неотложные долгосрочные и краткосрочные нужды партии. Затем нужно определить, выполнение каких задач приведет к достижению каждой из целей.

2.В – Задачи

После постановки целей необходимо определить задачи, выполнив которые вы добьетесь данных целей. Задачи должны быть конкретными, четкими и измеримыми. Они должны описывать, что нужно сделать для достижения определенной цели за конкретный период времени (например, за 3 года, если пишется трехлетний стратегический план). Формулируя задачи, имейте ввиду следующие вопросы:

- Есть ли у задачи конечный результат?
- Описывает ли задач действия, которые будут предприняты, как они будут оцениваться и к каким срокам выполняться?
- Соответствует ли задача определенной цели?

Далее приведены простые примеры задач, которые могут быть поставлены партией для достижения цели «разработать широкомасштабную программу по привлечению средств, которая включала бы как международных доноров, так и источники финансирования внутри страны»

- Комитет, который занимается вопросами членства в партии, введет новую систему сбора членских взносов способную помочь партии собирать 5,000 в год до 2014 года.
- Комитет по сбору средств, добьется повышения уровня средств, поступивших от бизнеса, на 20% до 2014 года.
- Глава партии попытается привлечь международных доноров и заручиться их финансовой поддержкой для проведения двух социальных программ и двух кампаний в защиту общественных интересов.

Постановку задач можно рассматривать следующим образом

Кто	Что сделает	До какого срока	Как будет оцениваться
Комитет, занимающийся вопросами членства	Введет новую систему сбора членских взносов, способную помочь партии собирать 5,000 в год	До конца 2013 года	Сумма собранных членских взносов в 2014 году
<ul style="list-style-type: none"> • Комитет, который занимается вопросами членства в партии, введет новую систему сбора членских взносов способную помочь партии собирать 5,000 в год до 2014 года 			

ПРИМЕЧАНИЕ: важно разделять являются ли цели/задачи внутренними или внешними.

- *Внутренними являются цели/задачи, выполнение которых партия может полностью контролировать (например – увеличить членство в партии или улучшить внутренние коммуникации);*

- *Внешними являются цели/задачи которых партия может стараться достичь, но не может при этом полностью контролировать результаты (например – получение депутатских мандатов на выборах);*
- *Смешанными являются цели/задачи выполнение которых партия может контролировать только частично (например – сбор средств от международных доноров; партия не может контролировать их решения о предоставлении или непредоставлении средств).*

Определив, какие из ваших целей являются внешними, внутренними или смешанными, вы сможете вести мониторинг выполнения задач и продемонстрировать достижения партии. Способность продемонстрировать достижения партии и ее прогресс поможет мотивировать активистов и доказать жизнеспособность партии другим лицам. При желании, цели и задачи в плане можно разделить на внешние, внутренние или смешанные после написания плана.

РЕКОМЕНДАЦИЯ: Краткое содержание стратегического плана

После того как вы определите свои цели и задачи, у партии появится общий стратегический план развития на определенный срок (например, на 3 года). На данном этапе нужно сформулировать краткое содержание вашего стратегического плана (на 1 страницу), указав, чего партия стремится достичь в ближайшие три года. Обобщающая формулировка должна быть достаточно простой, четкой и понятной для того, чтобы ее можно было распространить среди членов партии, доноров и партнеров – это позволит вам быстро и легко передать им суть вашей стратегии.

2. План действий – мероприятия и индикаторы

После того, как общие цели и более конкретные задачи сформулированы, необходимо разработать детальные планы действий по выполнению каждой из поставленных задач. План действий должен содержать конкретные виды деятельности и мероприятия, а также соответствующие им индикаторы, которые позволят оценить успех их выполнения.

Разрабатывая стратегический план, сначала определите, что необходимо сделать для достижения каждой задачи из стратегического плана (на ближайшие 3 года). Затем следует разработать детальный план действий и мероприятий по достижению задач поставленных на ближайший год, и перечислить индикаторы для каждой из них. С планами действий необходимо сверяться достаточно часто для того, чтобы ценить прогресс партии. План работы на следующий год должен разрабатываться ежегодно.

Каждая задача из вашего стратегического плана должна быть разбита на план действий, который бы включал в себя:

- Список основных действий/мероприятий и соответствующих им индикаторов, которые должны быть выполнены в течение трех лет;
- Список всех крупных и мелких действий и соответствующих им индикаторов, которые должны быть выполнены за ближайший год;
- Список лиц, ответственных за выполнение каждого пункта в плане действий
- Перечень дат/сроков, к которым индикаторы должны быть достигнуты;
- Описание того, каким образом это будет сделано (в общем, на трехлетний период, и очень детально на один год);
- Перечень ресурсов, необходимых для реализации плана действий.

Планы действий обычно являются отдельными рабочими документами, которыми пользуются лица, ответственные за выполнение той или иной задачи (например, план по привлечению избирателей, план сбора средств, план работы со СМИ).

Отдельные планы действий обычно не включаются в общий стратегический план полностью, из-за своей сложности и объема. Тем не менее, ваш стратегический план должен включать в себя обобщенную версию планов действий по выполнению каждой задачи. В такой обобщенной версии должны быть ясно перечислены главные индикаторы (на трехлетний период), лица, ответственные за их достижение, и крайние сроки.

Стратегический план должен также содержать в себе конкретную дату его пересмотра и оценки степени его выполнения, а также дату разработки следующего детального плана действий на год. Если стратегический план находится в стадии доработки, в него стоит заложить крайние сроки подготовки документа, и указать ответственного за его подготовку сотрудника. Информация такого рода обеспечит подотчетность.

4. Оценка

Если стратегический план написан правильно, у вас должен появиться перечень целей, задач и план действий по их достижению с конкретными действиями/мероприятиями и индикаторами, которые можно измерять и отслеживать на протяжении периода реализации плана. Важно чтобы ваша партия разработала процесс или создала управленческую структуру, которая позволит обеспечить постоянную оценку выполнения плана. Например, это могут быть квартальные оценки уровня выполнения плана или комитет, который отслеживает степень прогресса по определенным направлениям работы. Как минимум, партии стоит пересматривать элементы плана ежегодно, чтобы определить какие индикаторы были достигнуты и продолжается ли выполнения плана.

Определив степень выполнения плана, нужно решить, стоит ли вносить в него изменения. Реалистичны ли индикаторы? Не являются ли они слишком легкими? Достигаются ли они – и если нет, то почему? Нужно ли изменить цели, задачи или сроки?

Ниже опишите, каким образом будет вестись процесс оценки, и кто будет нести за него ответственность.

- Приложения: 1) Описание SWOT анализа
2) Шаблон стратегического плана



ПРИЛОЖЕНИЕ 1: SWOT АНАЛИЗ

Целью анализа является определение сильных и слабых сторон организации или проекта, а также внешних возможностей или угроз, которые ожидают организацию или проект.

Наилучшее время использовать SWOT анализ – после оценки прогресса и после того, как вы предварительно оценили среду, в которой работаете. Анализ может быть проведен в отношении организации, отдела, проекта или части организации. Анализ может стать полезным дополнением к общей организационной диагностике.

SWOT означает:

- S = Strengths (сильные стороны)
- W = Weaknesses (слабые стороны)
- O = Opportunities (возможности)
- T = Threats (угрозы)

Сильные и слабые стороны – это внутриорганизационные факторы, которые могут требовать внутриорганизационных действий. Возможности и угрозы – внешние факторы, они бросают организации вызов/требуют реагирования во внешней среде. Сам процесс анализа может занять не более часа.

1. Дайте каждому участнику анализа несколько пустых карточек для записи возможностей и угроз и попросите их ответить на следующие вопросы:
 - Какие угрозы ожидают нас в рассматриваемый период времени?
 - Какие у нас возможности?

На каждой карточке нужно написать только одну возможность или одну угрозу, но количество карточек неограниченно. Сложите карточки по разным категориям (сильные стороны - слабые стороны- возможности - угрозы) названия которых прикреплены/написаны на стене или доске. Соберите вместе карточки, которые затрагивают схожие проблемы. Избавьтесь от повторяющихся карточек. Если необходимо, переформулируйте.

2. Попросите участников определить сильные и слабые стороны таким же способом, как описано выше. В итоге у вас должен оказаться набор вопросов/тем, которые можно сгруппировать по следующим категориям:

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Угрозы

3. В ходе дискуссии, ответьте на следующие вопросы:

- Что мы должны сделать, чтобы максимизировать сильные стороны?
- Что мы должны сделать, чтобы исправить слабые/проблемные стороны?
- Что мы должны сделать, чтобы воспользоваться возможностями?
- Что мы можем сделать, чтобы минимизировать или нейтрализовать угрозы?

4. В конце, задайте следующие вопросы, чтобы расставить приоритеты:

- Что действительно важно для нашей текущей и будущей работы?
- Что является слишком серьезным для того, чтобы это игнорировать?

ПРИМЕР шаблона стратегического плана партии

1.A – Ценности партии

1.B – Видение Беларуси

1.C – Электорат, интересы которого представляет партия

1.D – Миссия партии

2.A – Цели

2.B – Задачи (перечислите под соответствующими целями)

3 – План действий (кратко опишите под каждой задачей: действия/ мероприятия, индикаторы, ответственное лицо(а), бюджет на выполнение данной задачи, и даты выполнения каждого из действий)

4 – Оценка (опишите процесс оценки вашей партией реализации плана действий, выполнения задач и достижения целей, перечисленных выше)

Приложения: 1. Краткое содержание стратегического плана (рекомендация)

2. Ключевые выводы из результатов сбора информации

3. Инвентаризация ресурсов и нужд партии

4. Календарный график работы на один год

5. Годовой бюджет

6. Планы действий по выполнению задач, разработанные полностью