



Представительство
Христианского детского фонда
в Республике Беларусь

**КАК РАЗРАБОТАТЬ
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН
ОРГАНИЗАЦИИ
ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ ЭФФЕКТИВНОЙ И
УСТОЙЧИВОЙ РАБОТЫ ПО ПРОБЛЕМЕ
ВИЧ/СПИДа**

Проблема распространения ВИЧ-инфекции в Республике Беларусь сохраняет свою актуальность. Число ВИЧ-инфицированных продолжает расти, и на 1 марта 2006 года составило 7 179 человек*, в эпидемический процесс вовлечено 172 административные территории.

Ощутимый вклад в деятельность по профилактике ВИЧ-инфекции, оказанию помощи и поддержки уязвимым группам вносят общественные организации, которые обладают квалифицированными специалистами, знаниями, уникальными технологиями и методами работы с уязвимыми группами. Для повышения качества предоставляемых услуг и развития новых видов услуг организациям необходимо развивать свою программную и организационную деятельность.

Учитывая актуальность данной проблемы, Представительство Христианского детского фонда в Республике Беларусь планирует ряд мероприятий, направленных на развитие умений и навыков у представителей общественных организаций по планированию, управлению, изучению потребностей клиентов.

Тренинг «Как разработать стратегический план организации для поддержки эффективной и устойчивой работы организации по проблеме ВИЧ/СПИД» является первым из серии мероприятий.

Сборник материалов является дополнением к тренингу и призван помочь представителям некоммерческих организаций разработать стратегический план организации.

Материалы разработаны в рамках проекта «Противодействие распространению эпидемии ВИЧ-инфекции в Республике Беларусь путем развития программ и услуг для уязвимых групп».

Авторы-составители В. Корж и С. Зинкевич.

Представительство Христианского детского фонда в Республике
Беларусь 220092, Минск, пр. Пушкина, 39 офис 16
Тел/факс: 257-77-08, 257-77-09, 257-59-25
e-mail: office@ccf-belarus.org
www.ccf-belarus.org

* Данные по эпидситуации предоставлены отделом профилактики СПИД РЦГЭиОЗ

Содержание

Введение.....	2
Содержание.....	3
Дефиниции стратегического планирования.....	4
Процесс стратегического планирования.....	6
Проверка готовности организации к стратегическому планированию.....	7
Миссия.....	8
Видение.....	9
Исторический анализ своей организации.....	10
SWOT-анализ.....	11
Проведение SWOT-анализа.....	12
Сопоставление SWOT.....	13
Бостонская матрица.....	14
Двухвекторная матрица.....	15
Матрица Макмиллана.....	16
Дефиниции стратегии.....	19
Финансовые прогнозы организации.....	20
Формулирование целей и задач.....	21
Примерная форма стратегического плана организации.....	24

Стратегическое планирование – процесс определения, какой организация собирается стать в будущем и как она к этому придет.

Bryan W. Barry. *Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations*, 1995

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Michael Mescon et al. *Management*. 1988

Стратегическое планирование — это систематизированный процесс, который ведет организацию к принятию приоритетов, необходимых для осуществления миссии организации и быстро реагирующих на существующее окружение, а также делает заинтересованных в деятельности организации лиц причастными к ней.

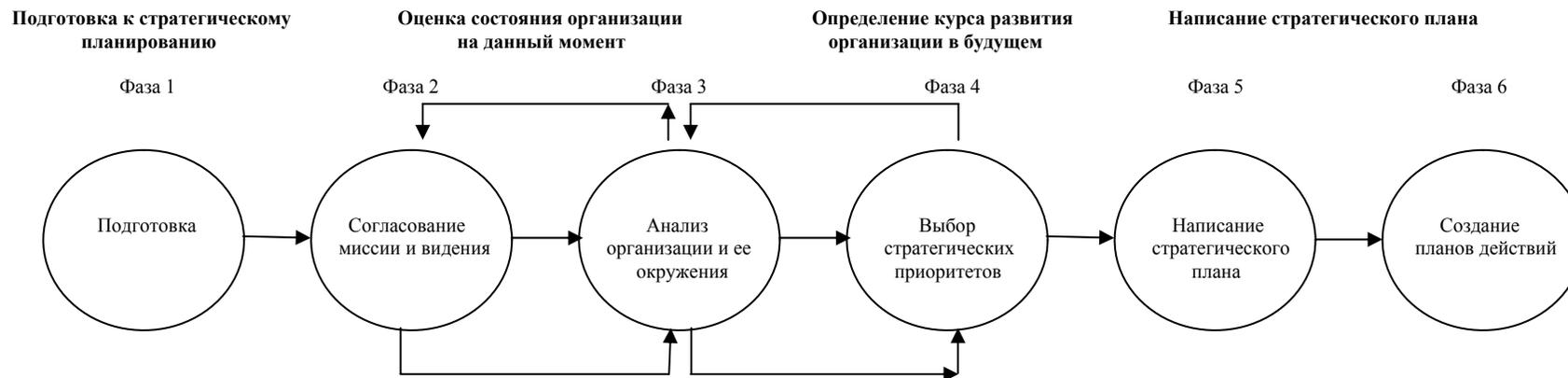
Michael Allison, Jude Kaye. *Strategic Planning for Nonprofit Organizations*. 1997

Стратегическое планирование — это скоординированные усилия, направленные на выработку фундаментальных решений и действий, определяющих, что представляет собой организация, что она делает и почему она это делает, с перспективой на будущее.

Адаптировано из *Bryson's Strategic Planning in Public and Nonprofit Organizations*

Стратегическое планирование – это достаточно систематизированный, поддерживаемый руководством и учитывающий мнения значимого окружения процесс, который ведет к определению и принятию программных и организационных приоритетов, направленных на достижение миссии и обеспечение стабильности организации в постоянно изменяющихся условиях.

Процесс стратегического планирования



- Фаза 1. Шаги**
- Нужно ли организации стратегическое планирование
 - Готова ли организация к стратегическому планированию
 - Кто будет участвовать в планировании
 - Какая информация необходима для стратегического планирования
 - Составление «плана проведения стратегического планирования»

Фаза 1. Результаты
 Заключение о том, готова ли организация к планированию; согласованный рабочий план проведения стратегического планирования

- Фаза 2. Шаги**
- Формулировка (или корректировка) миссии организации
 - Обсуждение видения организации

Фаза 2. Результаты
 Формулировка миссии и видения организации

- Фаза 3. Шаги**
- История и деятельность организации
 - Пересмотр прошлых и действующих стратегических приоритетов
 - Сбор информации от людей, работающих в организации, о ее внутреннем состоянии и внешнем значимом окружении
 - Сбор информации об эффективности программ, услуг

Фаза 3. Результаты
 Список ключевых вопросов, на которые организация должна найти ответы; наличие достаточной информации, необходимой для выбора приоритетов и стратегий

- Фаза 4. Шаги**
- Анализ взаимовлияния сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз
 - Анализ конкурентоспособности программ организации
 - Отбор будущих ключевых стратегий
 - Формулировка стратегических целей и задач

Фаза 4. Результаты
 Согласованные ключевые приоритеты на будущее, долгосрочные цели и задачи

- Фаза 5. Шаги**
- Написание стратегического плана
 - Представление проекта плана на рецензирование
 - Принятие стратегического плана

Фаза 5. Результаты
 Стратегический план в письменном виде

- Фаза 6. Шаги**
- Разработка планов действий
 - Разработка бюджетов планов действий

Фаза 6. Результаты
 Детальные планы действий и их бюджеты

Упражнение на проверку готовности организации к стратегическому планированию

 Заполните таблицу, опираясь на данные о своей организации.

<p>Проверка готовности к стратегическому планированию</p>	<input type="checkbox"/> Оцените наличие в организации критериев неготовности к стратегическому планированию
--	--

Да	Нет	Критерии неготовности организации к стратегическому планированию
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1. Руководство полагает, что может полностью делегировать функции планирования группе планирования и не быть активно вовлеченным в процесс планирования
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. Исполнительный директор и Председатель руководящего органа настолько загружены текущими проблемами (например, финансовый кризис или иные экстремальные обстоятельства), что у них нет ни времени, ни возможности думать о будущем и планировать на перспективу
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. Руководство имеет тенденцию отказываться от решений, принятых в ходе планирования, в пользу своих собственных соображений
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4. Руководящий орган или исполнительный директор не хотят привлекать к процессу планирования рядовых членов и сотрудников организации
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5. Руководство неспособно четко и без обиняков заявить о существующих для планирования преградах и о вопросах, не подлежащих обсуждению
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6. Нежелание создать реалистичный стратегический план, который будет являться руководством к принятию текущих решений
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7. Отсутствие в организации атмосферы, поощряющей искренность и творчество

Комментарии:

Примите решение:

Готова

Не готова

Миссия — высшая цель, которую стремится выполнить организация (отвечает на вопрос «Ради чего существует организация?»)

Формулировка миссии — сжато и ясно сформулированное положение, которое включает в себя следующие компоненты:

- ***главные цели*** — краткое описание того, чего организация, в конечном счете, хочет добиться;
- ***клиенты*** — указание тех, на кого направлена деятельность организации;
- ***услуги*** — описание основных видов деятельности (программ, акций, разовых услуг), которые организация использует для выполнения своих главных целей;
- ***ценности*** — указание руководящих принципов, которые разделяют все члены организации и на которых основывается ее деятельность.

Видение — это описание того, как организация видит результаты своей деятельности в обществе и как она представляет в идеале свое внутреннее состояние.

Внутреннее видение — общее представление всех, работающих в организации, о том, какой должна быть организация, чтобы функционировать безупречно.

Внешнее видение — общее представление значимого окружения о том, как улучшается, обновляется жизнь общества, если организация успешно выполняет свое предназначение.

Упражнение на исторический анализ своей организации

 Проведите исторический анализ своей организации.

Исторический анализ организации

- Вспомните ключевые исторические события из жизни вашей организации. Какие уроки вы извлекли из своей истории?

Время	200__	200__	200__	200__	200__	200__	200__
Обозначьте ключевые события, которые произошли в вашей организации и повлияли на ее жизнь и приоритеты вышей организации (пишите в хронологическом порядке)							
Обозначьте внешние события, повлиявшие на вашу организацию (пишите в хронологическом порядке)							

Уроки истории, которые способствовали стабильности и росту	Уроки истории, которые помогли увидеть причины нестабильности
--	---

SWOT-анализ – технология, позволяющая провести широкий анализ внутренних и внешних факторов, от которых зависит жизнь организации.

S - *Strengths*

Каковы внутренние *сильные стороны* организации?

W – *Weaknesses*

Каковы внутренние *слабые стороны* организации?

O - *Opportunities*

Какие *возможности* извне могли бы позволить организации лучше выполнять свою миссию?

T – *Threats*

Какие внешние *угрозы*, изменения в окружении могут создать препятствия на пути организации к выполнению своей миссии?

Упражнение на проведение SWOT-анализа

 Заполните таблицу, опираясь на данные о своей организации.

SWOT-анализ с точки зрения руководства и сотрудников

- Перечислите сильные и слабые стороны программной и административной деятельности своей организации
- Перечислите внешние возможности и угрозы (социальные, политические, экономические, технологические, юридические, демографические)

Внутренние факторы

Внешние факторы

Сильные стороны	Возможности
Слабые стороны	Угрозы

Упражнение на сопоставление SWOT

 Заполните SWOT-сетку на основе SWOT-анализа своей организации.

Взаимовлияние сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз

SWOT-сетка: Используя Таблицу «SWOT-анализ с точки зрения руководства и сотрудников», проанализируйте взаимовлияние внешних возможностей и угроз для организации и ее внутренних сильных и слабых сторон; оцените возможные краткосрочные и долгосрочные меры, которые организация может принять в данных условиях.

Основные возможности

-
-
-
-
-

Основные угрозы

-
-
-
-
-

Наиболее сильные стороны

-
-
-
-
-

Развивайте успех: Явное совпадение сильных сторон организации и внешних возможностей дает организации сравнительные преимущества.

Отстаивайте достигнутое: Совпадение угроз с сильными сторонами организации свидетельствует о необходимости мобилизовать ресурсы самостоятельно или вместе с другими.

Наиболее слабые стороны

-
-
-
-
-

Примите решение: Совпадение возможностей со слабыми сторонами организации требует тщательного обдумывания дальнейших действий: продолжать конкретное дело или выйти из него; или заниматься им совместно с кем-нибудь еще.

Возьмите под контроль неблагоприятную ситуацию: Совпадение угроз со слабыми сторонами организации свидетельствует о необходимости взять неблагоприятную ситуацию под контроль.