



# Рецепты для НКО

## Информационный бюллетень

Обучаем. Развиваем. Вдохновляем.  
Рецепты для НКО

<https://kccp.ru/>

В ЭТОМ ВЫПУСКЕ

## Запуск проекта «Рецепты для НКО 2.0: фокус на стратегию»

С осени 2019 Центр развивающих технологий «Сотрудничество» приступил к реализации проекта «Рецепты для НКО 2.0: фокус на стратегию», который стал логическим продолжением проекта «Рецепты для НКО». Проект реализуется для поддержки развития некоммерческих организаций Красноярского края и нацелен на поддержку организационного развития организаций третьего сектора.

Фокус на поддержку организационного развития и стратегического планирования деятельности организаций выбран не случайно. Анализ

деятельности НКО края показал, что многие НКО в ежедневном потоке мероприятий и проектов не задумываются о миссии и ценностях, которые они продвигают и не планируют свою деятельность в долгосрочной перспективе. Результатом такого подхода «живем сегодняшним днём» является использование далеко не всех внешних и внутренних возможностей для развития и укрепления НКО, например, не выстраивается фандрайзинговая стратегия, организации продолжают рассматривать гранты как единственный вариант финансирования своей деятельности.



Запуск проекта «Рецепты для НКО 2.0: фокус на стратегию»

О главном в нескольких словах

стр.1

Промежуточный мониторинг выполнения домашнего задания участниками подготовки тренеров для НКО края

Что удалось сделать

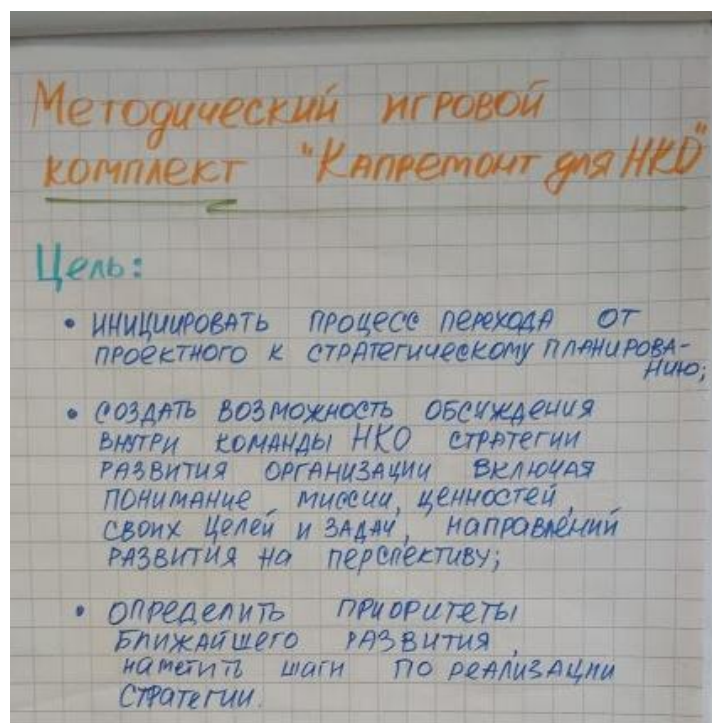
стр.3

Этапы стратегического планирования в организации

Какие этапы нужно пройти, какие результаты можно получить на каждом этапе

стр.4

В рамках проекта будет разработан методический игровой комплект «Капремонт для НКО», который поможет через формат игры инициировать обсуждение и работу по разработке стратегии развития организации внутри команды НКО. На настоящий момент проведено 4 встречи рабочей группы по разработке игрового комплекта, который будет представлять собой настольную игру, где участники смогут двигаться к победе, отвечая на вопросы о деятельности и развитию своей организации по определенным темам. Результатом игры станет определение приоритетов развития и план на первые 90 дней. Рабочая группа выделила тематические блоки игры, вопросы по темам, обсудила систему начисления баллов за ответы и бонусы. На последней встрече участники рабочей группы смогли апробировать демоверсию игры, и договорились о необходимых коррективах. Работа над игровым комплектом продолжится до конца марта. После завершения разработки коробки с игровым комплектом будут переданы команде подготовленных тренеров из территорий края для использования в своей работе с НКО.



В конце января прошла первая сессия программы подготовки тренеров для НКО Красноярского края. Участники представляют 11 городов (Ачинск, Боготол, ЗАТО Железногорск, ЗАТО Зеленогорск, Канск, Кодинск, Красноярск, Лесосибирск, Назарово, Сосновоборск, Шарыпово) и 13 районов (Ачинский, Балахтинский, Березовский, Боготольский, Богучанский, Емельяновский, Кежемский, Краснотуранский, Минусинский, Минусинский, Рыбинский, Шарыповский, Шушенский) Красноярского края.

Программа первой сессии позволила проблематизировать вопрос отсутствия стратегического планирования в НКО, обозначить ключевые точки для дальнейшей проработки. Участники освоили новую технологию взаимодействия участников Мастермайнд группы, на практике изучили основные подходы к формированию группы, выбору темы и ходу проведения встречи.

Из отзывов участников:

"Получила много новых знаний. Инсайты. Просто волшебство - получила ответы именно на те вопросы, которые обдумывала долго и мучительно - нашла легкие пути решения".

"Самое ценное на сессии: отработка навыков в технологиях, обмен опытом. Возьму в практику своей работы: метод построения консенсуса, технологию проведения Мастермайнд группы".

"Понравилось продуктивная организация коммуникации, подробное и доступное обсуждение технологии, ее результатов, условий, позиций. Попробую в работе все предложенные инструменты в течение ближайшего месяца".

По итогам сессии участники получили домашнее задание: сформировать в своих территориях Мастермайнд группу и провести не менее 2-х встреч в период до следующей сессии, которая состоится 2-3 апреля 2020 года.

## Промежуточный мониторинг выполнения домашнего задания участниками подготовки тренеров для НКО края

*Подготовлено: Максименко Н.А.,  
руководитель образовательных программ  
МОО ЦРТ «Сотрудничество»*

В территориях Красноярского края за февраль 2020 года проведено 22 встречи Мастермайнд групп<sup>1</sup>. Ведущими и инициаторами нового формата стали участники первой сессии программы подготовки тренеров для некоммерческих организаций НКО Красноярского края. Участие во встречах Мастермайнд групп приняли 163 представителя НКО и активных граждан.

Из предоставленных отчетов ведущих Мастермайнд группы можно сделать следующие выводы:

- технология Мастермайнд группы является новой технологией для НКО сообщества Красноярского края;
- технология Мастермайнд группы эффективна для обсуждения проблемных вопросов, помогает найти решения, посмотреть на проблему с разных сторон;
- большинству участников такой формат работы понравился, группы назначили даты следующих встреч;
- в основном группы успели обсудить две проблемы, которые заявили участники;
- участники получили дополнительную мотивацию по достижению целей;

- участники разработали и унесли с собой перспективный план, который готовы проработать к следующей встрече группы.

Также были обозначены некоторые трудности:

- формат работы Мастермайнд группы был новым для всех участников, в связи с этим не все понимали принципы работы и не готовы были активно включаться;
- не всем участникам понравился формат работы, так как не все пришедшие на встречу готовы откровенно озвучивать свои проблемы и принимать участие в решении проблем других людей;
- не все участники группы готовы брать обязательство по итогу встречи, что делает работу группы не совсем полезной.

Несколько отзывов участников групп:

«Кажется, что чужую проблему решить легче, со стороны виднее, но при этом удалось «поймать» идеи и для себя»

«Появилась визуализация проблемы, определены шаги для выполнения краткосрочных и долгосрочных задач»

«Работать было комфортно и понятно, за короткий срок получен эффективный результат по определению стратегии достижения цели»

«Вдохновилась, глаза «загорелись», появились новые силы».

Примеры рассмотренных тем:

- Привлечение достаточного количества участников на мероприятия НКО.
- Детско-родительские отношения в период кризиса трех лет.
- Много идей, не хватает времени, желания, возможности их реализовать.

<sup>1</sup> Мастермайнд группа — это регулярные встречи с комбинацией мозгового штурма, обучения в действии, постановкой личных целей, групповой поддержкой и обратной связью от каждого участника.

- Привлечение молодежи на мероприятия и конкурсы, повышение заинтересованности в жизни района.
- Повышение активности действующих СО НКО.
- Публичные выступления и позиционирование проектов НКО.
- Поиск команды для реализации проекта.

Возможно, нет ничего удивительно в том, что в разных территориях, разными людьми заявляются схожие темы для обсуждения.

Представители НКО продолжают искать способы повышения качества собственной деятельности, позиционирования, привлечения новых людей в команду, думают над развитием новых услуг.

Надеемся, встречи Мастермайнд групп станут работающим механизмом в усилении третьего сектора Красноярского края.



## Этапы стратегического планирования в организации

*Источник: Общее управление НКО: курс лекций. Школа управления НКО. Книга 1/ Под ред. Центра поддержки НКО. – М.: Изд-во МСоЭС, 2002. – 340 с.*

Стратегия дает ответы на ключевые вопросы относительно сущности организации: ☒

- Что собой представляет наша деятельность сегодня? ☒
- Какой наша деятельность будет завтра?
- Каковы наши услуги, функции, благополучатели? ☒
- Что нам надо сделать, чтобы достичь поставленных целей?

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, принятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Можно выделить следующие этапы стратегического планирования:

1. Подготовка к планированию.
2. Формулировка или уточнение миссии и видения.
3. Сбор информации о деятельности организации.
4. Формулировка стратегий и определение приоритетов.
5. Написание стратегического плана.
6. Написание планов деятельности на год.
7. Разработка системы мониторинга и оценки деятельности.

Перечислим основные шаги и результаты на каждом из этих этапов.

## 1. Подготовка к планированию

Возможные шаги:  определить причины планирования;  выбрать участников процесса планирования;  резюмировать историю и традиции организации;  определить информацию необходимую для стратегического планирования;  определить процедуру и правила обсуждения.

Результат: Соглашение о процессе и готовности заниматься стратегическим планированием в организации.

## 2. Формулировка или уточнение миссии и видения

Возможные шаги:  сформулировать (или уточнить) миссию организации;  написать видение организации.

Результат: Написаны миссия и видение организации.

## 3. Сбор информации о деятельности организации

Возможные шаги:  вспомнить прошлые и настоящие стратегии организации;  получить обратную связь от заинтересованных лиц внутри организации;  получить обратную связь от заинтересованных лиц вне организации;  собрать информацию об эффективности программ;  определить проблемные места стратегии организации.

Результат: 1. Список вопросов, на которые надо ответить в ходе стратегического планирования.  
2. Информация для определения приоритетов и стратегий.

## 4. Формулировка стратегий и определение приоритетов

Возможные шаги:  проанализировать соотношение сильных и слабых сторон организации;  проанализировать соотношение возможностей и угроз внешней среды; определить конкурентноспособность программ;  определить возможные будущие стратегии; сформулировать критерии для определения приоритетов;  определить объем работ по

возможным проектам;  написать цели и задачи организации по конкретным стратегиям; разработать финансовый план.

Результат: Определены стратегия, приоритеты, долгосрочные цели и конкретные задачи.

## 5. Написание стратегического плана

Возможные шаги:  написать стратегический план деятельности и развития организации; представить стратегический план заинтересованным лицам;  получить комментарии/обратную связь; принять стратегический план деятельности и развития организации.

Результат: Стратегический план деятельности и развития организации.

## 6. Написание планов на год

Возможные шаги:  разработать план деятельности организации на год;  разработать финансовый план организации на год.

Результат: Годовые планы деятельности организации:  краткосрочный/тактический план деятельности;  финансовый план.

## 7. Разработка системы мониторинга и оценки деятельности

Возможные шаги:  оценить процесс стратегического планирования;  разработать систему мониторинга и оценки деятельности и развития организации.

Результат: 1. Комментарии заинтересованных лиц по процессу стратегического планирования.  
2. Система мониторинга и оценки деятельности и развития организации.



**СТРАТЕГИЯ**

## Участники процесса планирования

По мнению многих специалистов как коммерческого, так и некоммерческого секторов, в процесс стратегического планирования целесообразно включать не только руководителей, но и представителей других категорий заинтересованных сторон: членов Правления, сотрудников (оплачиваемых и неоплачиваемых), благополучателей (настоящих и потенциальных), доноров, партнеров и т.д. С этим можно спорить, но очевидно одно: участниками процесса стратегического планирования, на разных его этапах, должны быть все те, кто заинтересован в осуществлении миссии организации и те, кто может внести конструктивные предложения. Причастность людей к созданию плана всегда благотворно сказывается на его внедрении и реализации. Однако нельзя «раздувать» рабочую группу до пределов неуправляемости. Число вовлеченных в стратегическое планирование людей должно определяться потребностью и масштабом проводимого планирования. Все участники процесса должны представлять себе пределы своей компетенции, высказывать точку зрения – еще не значит принимать решения. Основное влияние на характер участия людей в планировании окажет то, какой метод планирования применяется в организации: «сверху вниз» или «снизу вверх». В первом случае предполагается, что руководство организации

составляет план и «спускает» его сотрудникам для исполнения. Слабыми сторонами такого метода является следующее: ☐ сотрудники часто не разделяют принятую стратегию; ☐ принятая стратегия не всегда может совпадать с потребностями благополучателей.

Метод стратегического планирования «снизу вверх», напротив, учитывает интересы клиентов и сотрудников организации. Однако в этом случае могут пострадать интересы и потребности организации в целом, будет сложно скоординировать использование организационных ресурсов. Наилучшим вариантом для многих организаций может стать сочетание этих двух методов, когда в некоммерческих организациях создают группу (или комитет) по планированию. Это не значит, что группа полностью проводит стратегическое планирование и предоставляет готовый план. Члены группы организуют и координируют работу по планированию, составляют проекты документов, приглашают на обсуждение необходимых специалистов. Очень важно при этом, чтобы все участники процесса стратегического планирования одинаково понимали цели планирования, употребляемые термины и знали процедуры обсуждения.

**Информационный бюллетень №1 подготовлен МОО ЦРТ «Сотрудничество»  
в рамках проекта «Рецепты для НКО 2.0: фокус на стратегию»**

Наш адрес: 660075, г.Красноярск, ул.Маерчака, 3, офис 210, тел./факс: (391) 211-91-50

Email: [kccp@kccp.ru](mailto:kccp@kccp.ru) Сайт <https://kccp.ru>

ВКонтакте [https://vk.com/sotrudnichestvo\\_krsk](https://vk.com/sotrudnichestvo_krsk)

