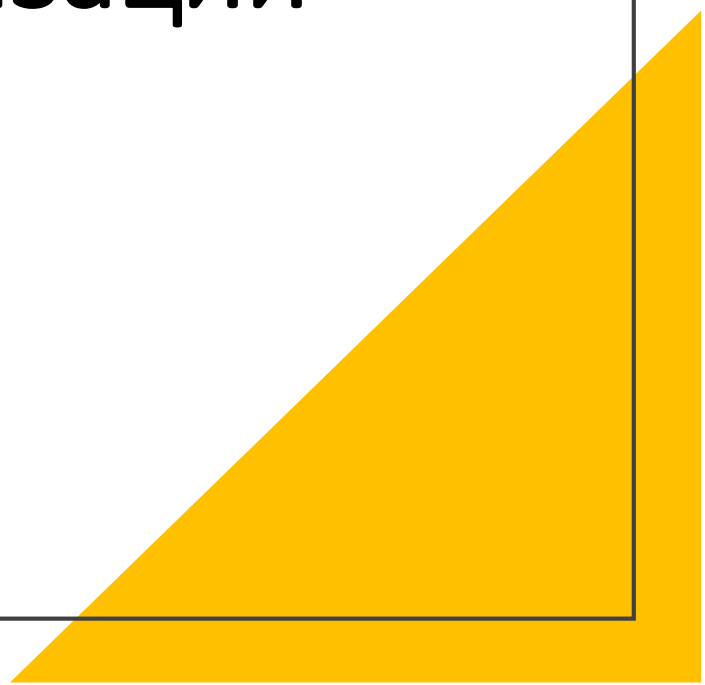


# Стратегическое планирование для некоммерческих организаций

20 Июля 2023 г.

Алматы, Казахстан




# Почему важно стратегическое планирование?

- Ограниченность ресурсов
- Усиление конкуренции на финансирование
- Изменяющийся социально-экономический ландшафт


Стратегическое планирование это инструмент в структуре управления организации

Что если вы спросите у членов вашей ассоциации чем вы должны заниматься и что делать?

## Стратегическое планирование позволяет:

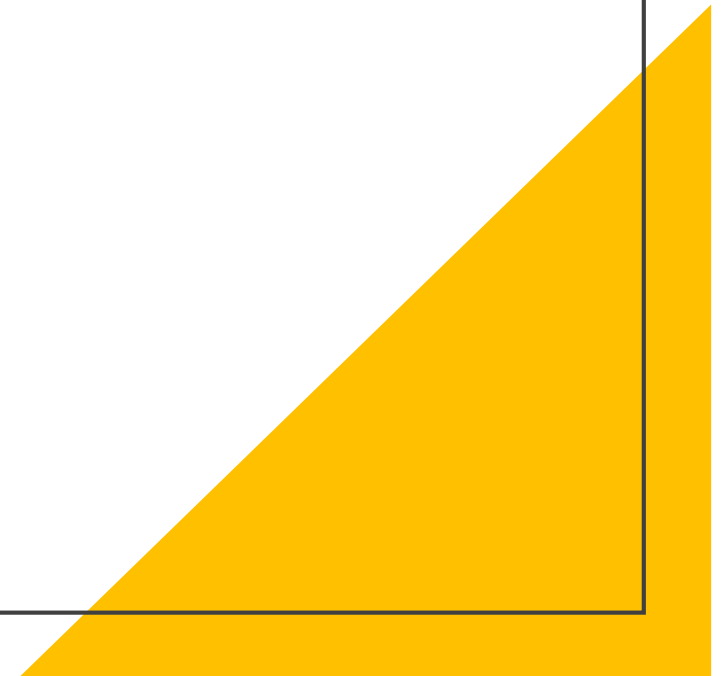
- Ставить приоритеты в своей деятельности
  - Принимать информированные решения
  - Фокусироваться на наиболее критичных областях работы
  - Помогает вовлекать заинтересованные стороны, доноров
  - Показывает видение и перспективы организации что ведет к более существенной поддержке от заинтересованных сторон
  - Укрепляет преемственность
- 
- A large yellow triangle is positioned in the bottom right corner of the slide, pointing towards the top right.

# Основные шаги в стратегическом планировании

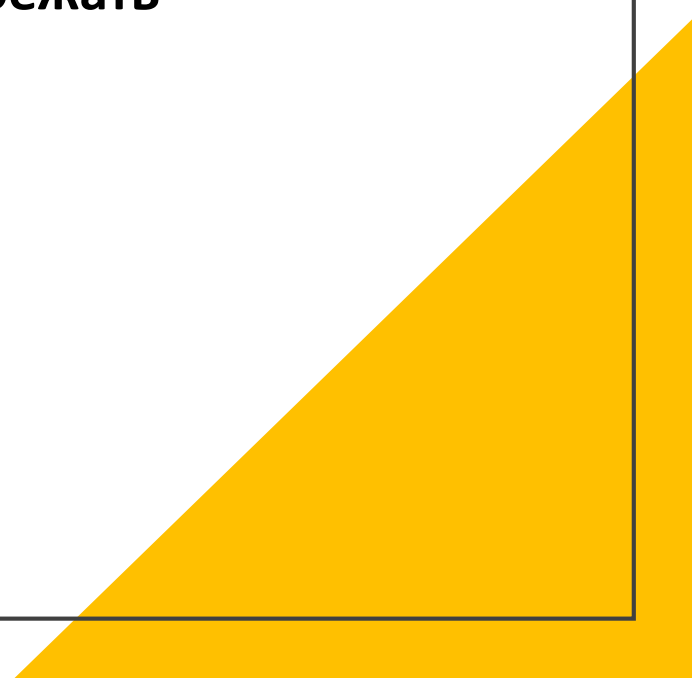
- Оценка организации (внутренняя и внешняя среда, SWOT анализ)
  - Постановка целей (определение миссии и видения, а также определение специфических целей и задач)
  - Разработка стратегии (на основе проведенной оценки)
  - Планирование действий (разработка конкретных действий и установка временных рамок для реализации стратегии)
  - Мониторинг оценка (для измерения прогресса в достижении целей и оценка эффективности стратегии и планов действий)
- 

# Вызовы при стратегическом планировании:

- Неопределенности
- Недостаток ресурсов
- Сопротивление к изменениям
- Недостаток поддержки заинтересованных сторон
- Вызовы в реализации стратегии
- Недостатки в мониторинге и оценке



# Выгоды стратегического планирования


- **Стратегическое планирование определяет долгосрочные цели и распределяет ресурсы для их достижения**
  - **Структуру для принятия решений - вместо того чтобы бежать за всем что блестит**
  - **Продвигает фокусировку и ответственность всех вовлеченных - движение в одну сторону**
  - **Улучшение доходности**
  - **Улучшение морали сотрудников**
- 
- A large yellow triangle is positioned in the bottom right corner of the slide, pointing towards the top right.

# Падение и взлет стратегического планирования (Генри Минцберг):

- Стратегическое планирование это оксиморон – планирование это про анализ а стратегия это про синтез
- Необходимо переосмыслить процесс через который создаются стратегии – через придание особого значения неформальному обучению и личному видению и роли которую могут играть планирующие
- Рассматривая так называемые «подводные камни» планирования, он показывает, как сам процесс может разрушить приверженность, сузить видение компании, препятствовать изменениям и создать атмосферу политики.
- Стратегическое планирование на практике есть стратегическое программирование - артикуляция и описание стратегий или видений, которые уже существуют

# Оценка вашей организации

## Шаги:

1. **Обзор вашей миссии, видения и ценности**
  2. **Assess your organizational structure and governance**
  3. **Оцените свои программы и услуги**
  4. **Оцените свои финансы**
  5. **Оцените свое участие в сообществе**
- 
- A large yellow triangle is positioned in the bottom right corner of the slide, pointing towards the top right.



# SWOT анализ

## ШАГИ

1. Сбор информации
2. Анализ информации
3. Интерпретация результатов

# Миссия и Видение

**Миссия – “Что мы делаем и почему?”**

**Видение – “Где мы ходим себя видеть в будущем?”**

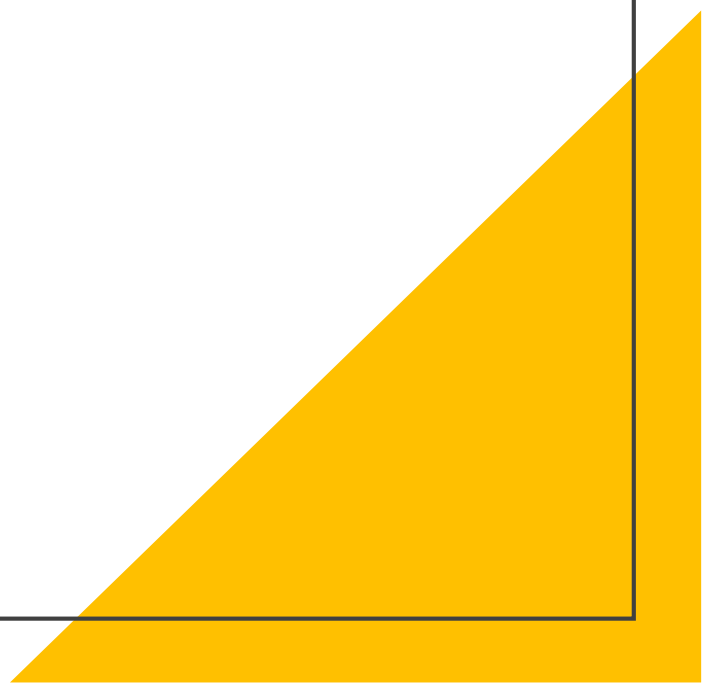
**Советы по разработке Миссии:**

- **Начните с четкого представления цели вашей организации**
- **Включите ценности вашей организации в миссию**
- **Используйте простой и прямой язык**
- **Сделайте это кратким и запоминающимся**
- **Убедитесь, что она точно отражает работу и цели вашей организации.**

# Разработка видения

1. **Определите свои долгосрочные цели**
2. **Подумайте о будущем вашей организации**
3. **Привлекайте заинтересованные стороны**
4. **Идеи через мозговой штурм**
5. **Набросайте заявление о видении**
6. **Обзор и пересмотр**

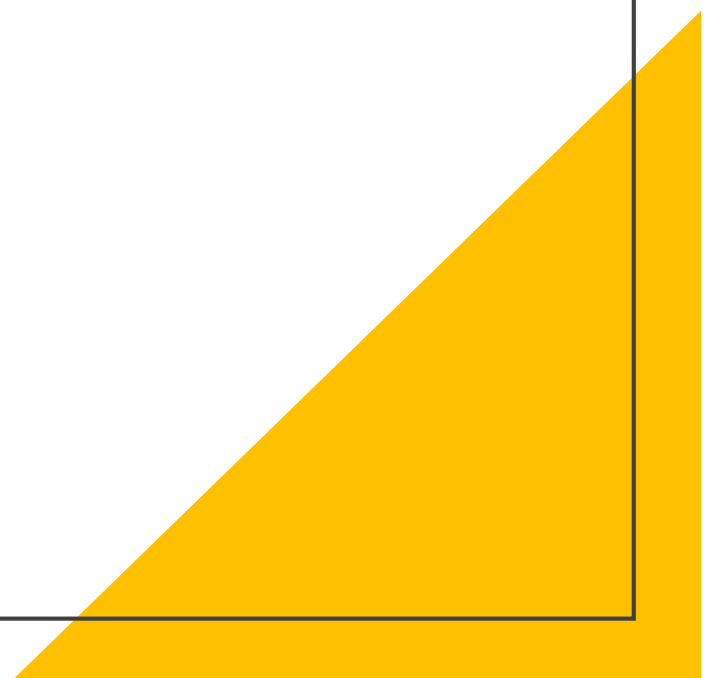
**Пересматривайте и обновляйте по мере необходимости**



# SMART Цели

- **S**pecific - Конкретный
- **M**easurable - Измеряемый
- **A**chievable - Достижимый
- **R**elevant and, - Релевантный
- **T**ime bound - Ограниченный во времени

Примеры smart целей?



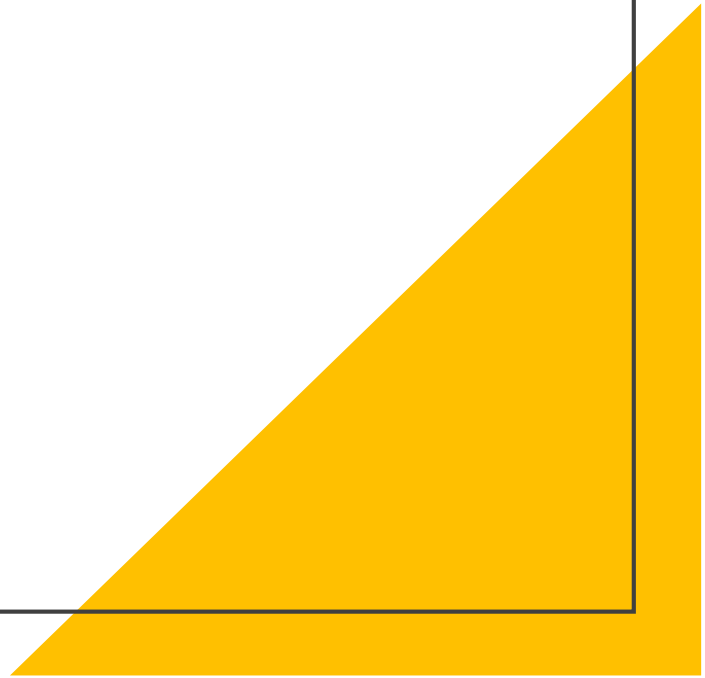
# Установка стратегических приоритетов

## Методы

- Анализ выгоды и затрат
- Рейтинг
- Подсчет очков

## Факторы, которые необходимо учитывать:

- Согласование с целями организации
- Потенциальное воздействие
- Осуществимость
- Риски



# Содействие торговле как приоритет

Исследование ВТО показывает что соответствие требованиям могут обходиться торговле до **219%** стоимости товара если перевести их стоимость в денежное выражение!

Полное внедрение соглашения в потенциале может сократить среднее время импорта на **47%** а экспорта на **91%** от среднего уровня которая имеется на сегодняшний день.

# Содействие торговле как приоритет

- **Есть обязательства Правительств по соглашению ВТО**
- **Национальные комитеты по содействию торговле предоставляют формальный механизм взаимодействия - площадку**
- **Механизм мониторинга и отчетности через комитет ВТО по содействию торговле**

# Содействие торговле – информационные ресурсы ВТО

Ресурс для соглашения по содействию торговле

<https://www.tfafacility.org/>

Страница ВТО посвященная теме:

[https://www.wto.org/english/tratop\\_e/tradfa\\_e/tradfa\\_e.htm](https://www.wto.org/english/tratop_e/tradfa_e/tradfa_e.htm)


Список всех онлайн систем ВТО:

[https://www.wto.org/english/res\\_e/wtoapps\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/wtoapps_e.htm)



# Разработка планов действий

**Преобразует стратегические цели высокого уровня в практические шаги, которые могут быть назначены каждому члену команды.**

- **Разбивка каждой стратегической инициативы на задачи и подзадачи**
  - **Определение ресурсов, необходимых для каждой задачи - люди, время, материалы**
  - **Установить сроки и даты завершения**
  - **Назначение ответственных за каждую задачу**
- 
- A large yellow right-angled triangle is positioned in the bottom right corner of the slide, pointing towards the top right.

# Управление рисками

- **Определение потенциальных рисков**
- **Разработка плана управления рисками**
  - Оценка риска
  - Стратегия снижения риска
  - Мониторинг и контроль риска
- **Планирование на случай непредвиденных обстоятельств**

# KPI - Ключевые показатели эффективности

Ключевые показатели эффективности - измерения, используемые организацией для оценки и отслеживания своей эффективности в соответствии со своими целями и задачами.

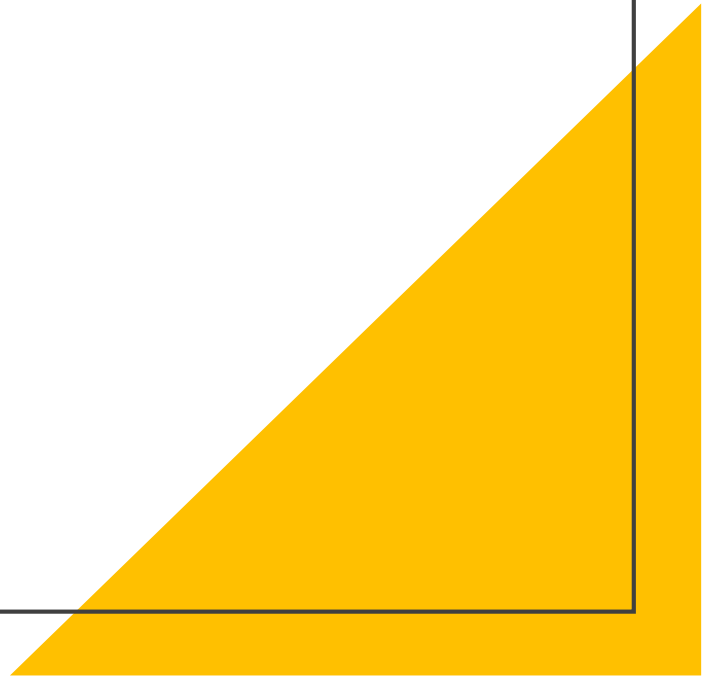
KPI может быть применена на разные аспекты организации:

- *финансовые (рост доходов, прибыльности, ROI)*
- *Оперативные (продуктивность, эффективность, качество, удовл. Клиентов)*
- *Маркетинговые (количество посещений, вовлеченность, конверсия)*
- *Человеческие ресурсы (текучесть персонала, тренинги, вовлеченность сотрудников)*

Определение исходных пунктов, источник данных, методы сбора данных и анализа.

# Исполнение плана

- **Распределение обязанностей**
- **Установка сроков**
- **Мониторинг прогресса**
- **Коммуникация с заинтересованными сторонами**
- **Отмечать успехи!**



# Мониторинг и оценка

- **Получать обратную связь – где мы находимся**
- **Определять появляющиеся вызовы и риски**
- **Обеспечить ответственность**

## **Мониторинг прогресса:**

- **Сбор данных**
- **Анализ данных**
- **Коммуникация результатов**

**Оценка и принятие мер по исправлению (не обязательно как наказание)**

# Коммуникация стратегического плана

## Важность

- Вносит ясность и понимание среди заинтересованных сторон
- Создает больше доверия среди заинтересованных сторон
- Больше вовлеченности и поддержки
- Управлять ожиданиями заинтересованных сторон
- Улучшение принятия решений

*Заинтересованные стороны: члены советы директоров, сотрудники, волонтеры, доноры и финансирующие организации, выгодополучатели*