

## **Тема 6.1.**

**НКО как особый тип организаций.**

**Внешняя и внутренняя среда.**

**Стратегическое управление в НКО**

- НКО как особый тип организаций
- Особенности целеполагания и планирования деятельности.
- Определение и следование миссии. Стратегическое планирование деятельности организации.
- Инструменты анализа.
- Анализ внутренней и внешней среды.
- SWOT анализ.
- Анализ стейкхолдеров.
- Постановка целей.

**Что такое НКО?**

# НКО - это

- Негосударственная организация ?
- Некоммерческая организация?
- Неприбыльная организация?
- Общественная организация?
- Неправительственная организация?

# IS THERE SUCH A THING AS A “NONPROFIT SECTOR”

## 1) Terminological Confusion

## 2) Organizational Diversity

Political parties

Trade unions

Foundations

Religious  
congregations

Cooperatives

Hospitals

Schools

Universities

Homeowner  
organizations

Environmental  
groups

Social svc orgs

Museums

Nursing homes

NGOs

Professional  
associations

Business associations

# Признаки НКО по Л.Саламону

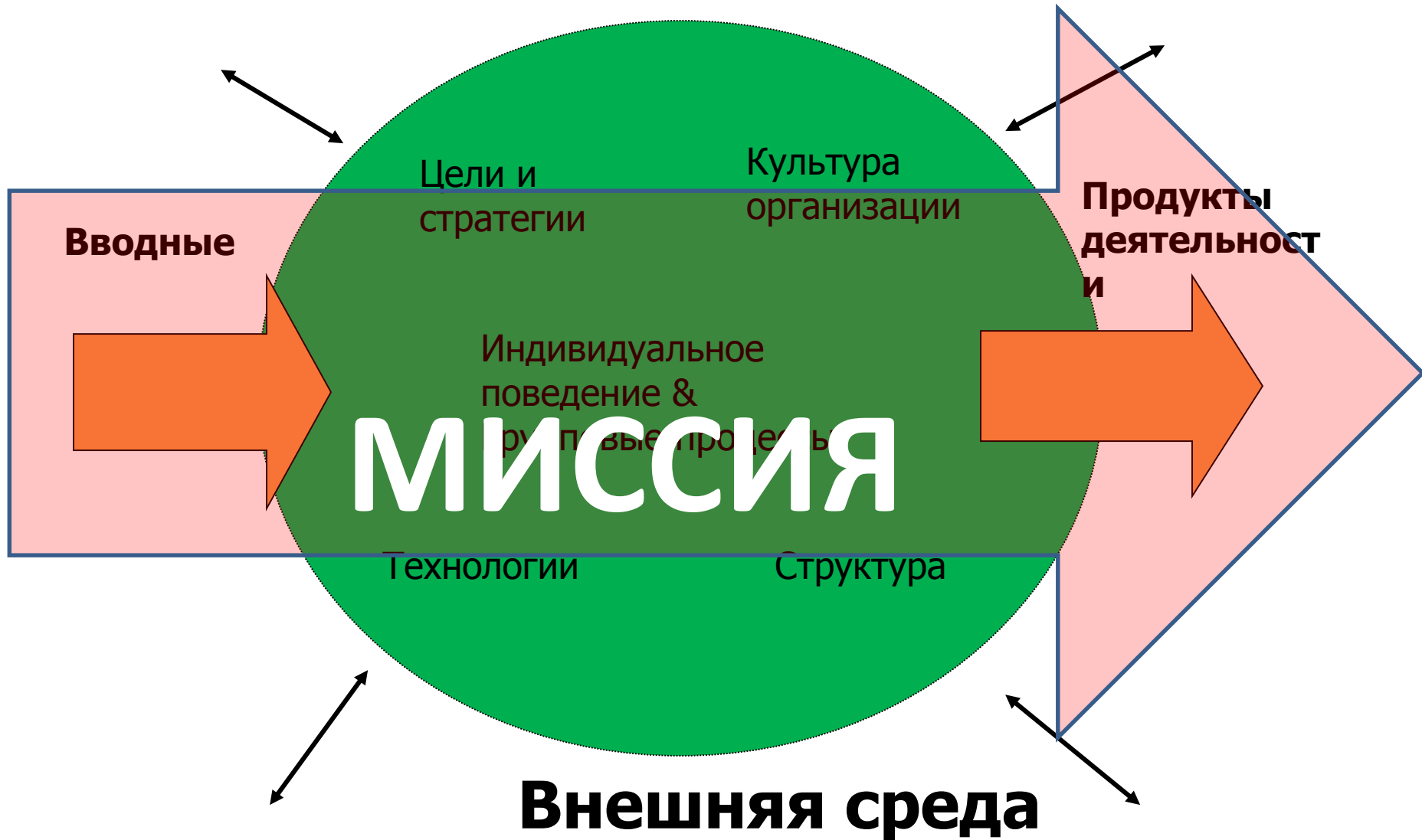
- Формальная организация
- Негосударственная, частная инициатива
- Нераспределение прибыли
- Самоуправляемая
- Непринудительное участие

# Федеральный закон от 12.01.1996 N 7-ФЗ (ред. от 19.12.2016)

## "О некоммерческих организациях"

- 1. Некоммерческой организацией является организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками.
- 2. Некоммерческие организации могут создаваться для достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, в целях охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан, защиты прав, законных интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ.

# Организация как открытая система





# Логическая матрица проекта

	Полные изменения	Промежуточные (непрямые) изменения/результаты		Прямые изменения/результаты	Конкретные вмешательства	
<b>AusAid</b>	Цель/ Влияние Goal/Impact	Цель/Итог Purpose/ Outcome	Задача компонента Component Objective	Продукт Output	Рабочая программа/задача Work Program/Task	
<b>CARE</b>	Цель программы Program Goal	Конечная цель проекта Project Final Goal	Промежуточная задача Intermediate Objective	Продукт Output	Деятельность Activity	Вложения /ресурсы Input
<b>EU</b>	Сверхзадача Overall Objective	Цель проекта Project Purpose	Конкретная задача Specific Objective	Ожидаемы й результат Expected Result	Деятельность Activity	Вложения Input
<b>FAO</b>	Сверхцель Overall Goal	Промежуточно я цель Intermediate Goal	Цель Purpose	Продукт Output	Деятельность Activity	Вложения Input
<b>NORAD</b>	Цель Goal		Цель Purpose	Продукт Output	Деятельность Activity	Вложения Input

<b>USAID</b>	Стратегическая задача Strategic Objective	Промежуточный (непрямой) результат Intermediate Result		Продукт Output	Деятельность Activity	Вложения Input
<b>World Bank</b>	Влияние/Цель/Развитие Задача Impact/Goal/Development Objective		Итог/цель Outcome/ Purpose	Продукт Output	Процесс/ Деятельность Process/ Activity	Вложения Input
<b>World Vision</b>	Цель программы Program Goal	Цель проекта Project Goal	Итог Outcome	Прямой результат Output	Деятельность Activity	Вложения Input

# Что такое миссия?

- В широком понимании миссия — это философия и предназначение, смысл существования организации.
- В узком понимании миссия — это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, т.е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных» .

*Виханский О.С.*

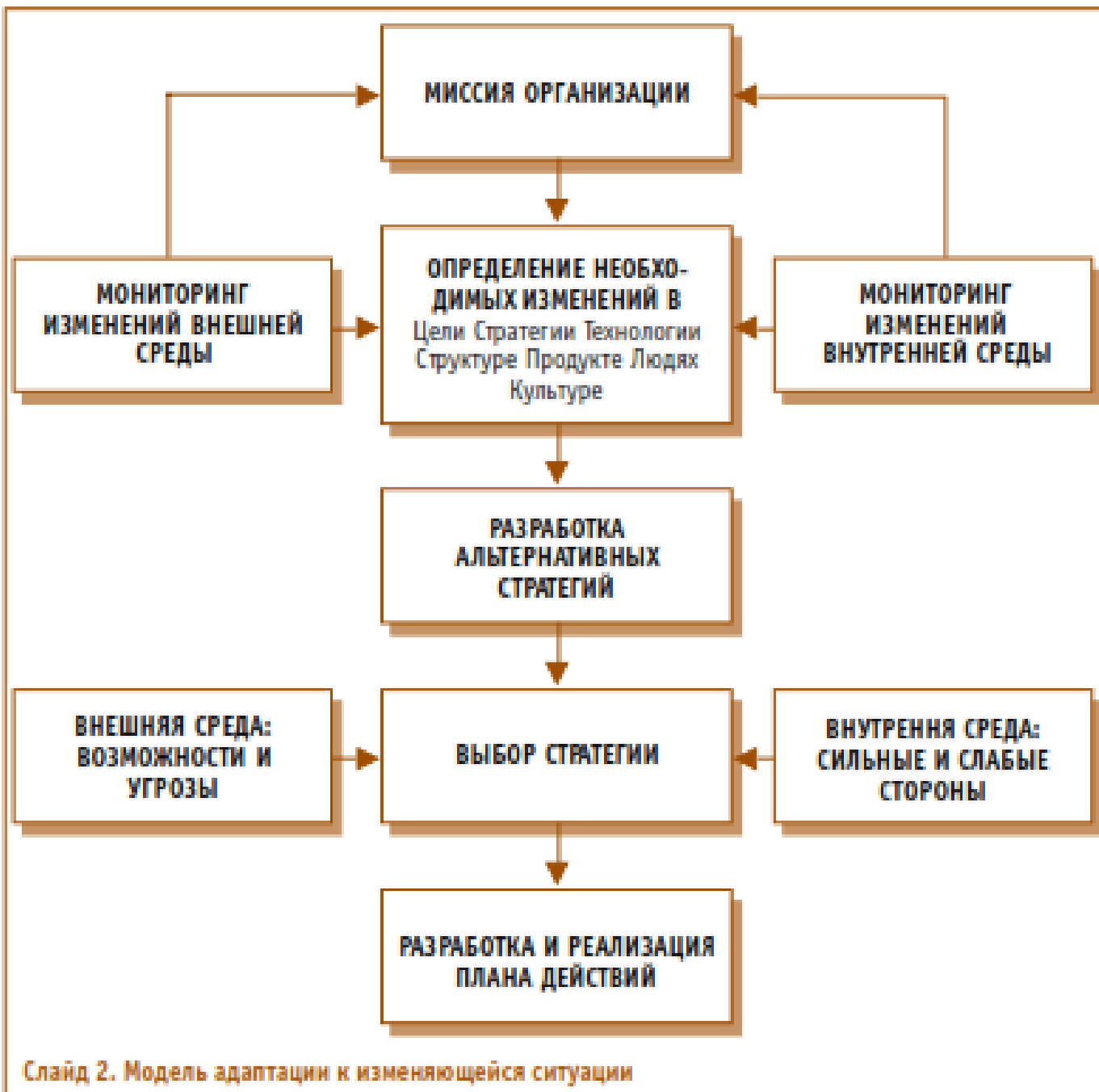
# **Миссия отвечает на следующие вопросы:**

- **Кто Вы?**
- **Чем Вы занимаетесь?**
- **Как Вы работаете?**
- **Для кого?**
- **Где?**
- **Чем вы уникальны?**

# Примеры формулировки миссии

- **Кузбасский центр «Инициатива»:**  
*Создание благоприятных условий для развития сектора некоммерческих негосударственных организаций (НКО/НГО) Кузбасса в решении проблем различных сфер общественной жизни.*
- **Архангельский Центр социальных технологий «Гарант»**  
*Содействие развитию социальной стабильности в регионе через координацию усилий различных организаций, внедрение инновационных подходов в решение проблем сообщества, создание благоприятных условий для развития некоммерческих организаций и общественных инициатив.*
- **Всемирный фонд дикой природы**  
*Миссия WWF в предотвращении нарастающей деградации естественной среды планеты и достижении гармонии человека и природы.*
- **Нижегородская Ассоциация «Служение»**  
*Продвижение и поддержка общественных инициатив с целью развития гражданского общества.*

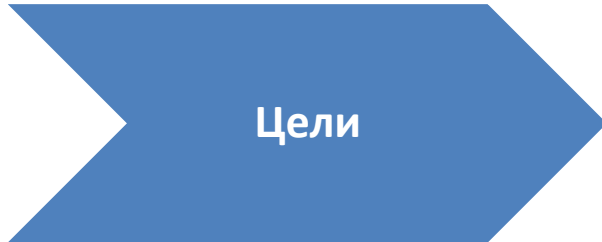
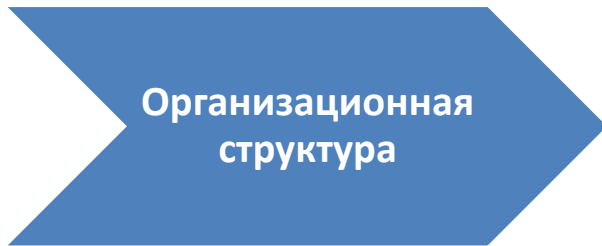
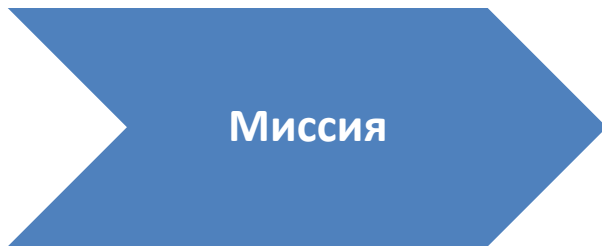
- Расскажите про организации, которые вы нашли дома
- Какова миссия?
- Четко ли она сформулирована?
- Понятна ли?



Слайд 2. Модель адаптации к изменяющейся ситуации

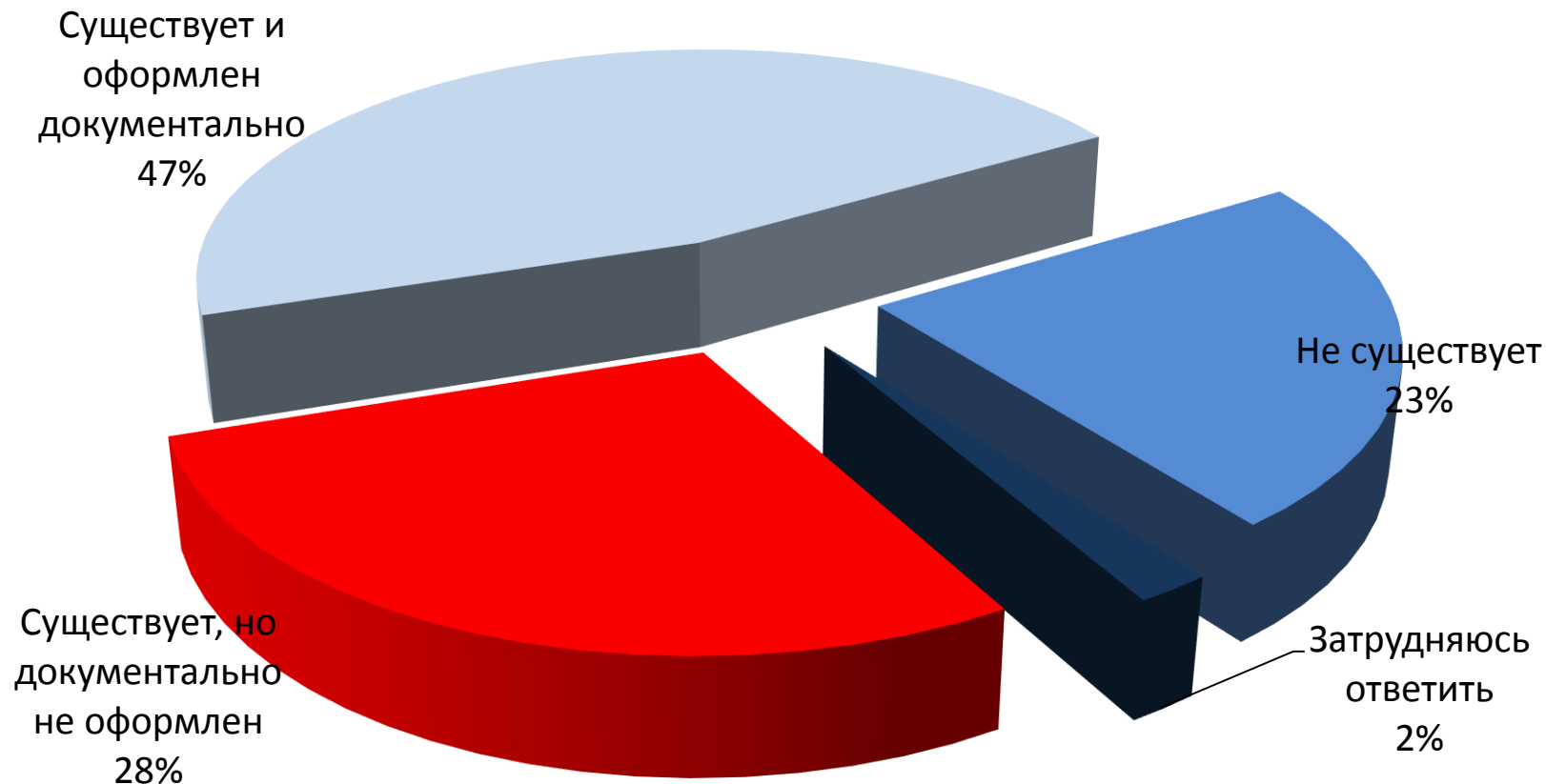
# Уровни управления и планирования

## Стратегический    Оперативный



<b>Принятие и пересмотр.</b>	<b>Разработка и реализация программ/услуг, которые поддерживают миссию</b>
<b>Создать систему взаимоотношений между управлением и менеджментом</b>	<b>Следить за зонами ответственности, установленными на уровне управления, и создать организационную структуру для руководства работой НКО на основе имеющихся ресурсов.</b>
<b>Установить долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели организации, отвечающие миссии, финансированию и имиджу.</b>	<b>Подготовка и реализация программ/услуг, которые работают на достижение краткосрочных и среднесрочных целей.</b>

# Существует ли в Вашей организации стратегический план деятельности? Если да, оформлен он документально или нет? (опрос руководителей НКО, 2014)



(% от опрошенных, N=1000)



### Документально оформленный стратегический план

- НКО, зарегистрированных в 1990г. и ранее;
- средних и крупных членских организаций;
- НКО, имеющих в учредителях юрлиц;
- имеющих более 30 постоянных сотрудников;
- привлекающих 50 и более добровольцев;
- взаимодействующих с политическими партиями (преимущественно с "Единой Россией»), региональной Общественной палатой, журналистами и СМИ;
- получавших гранты из региональных и муниципальных бюджетов;
- использующих более 5 элементов информационной открытости
- имеющих общие доходы 500 тыс. рублей и более;
- имеющих более 4-х источников финансирования;
- назвавших в качестве основных источников субсидии и гранты от органов власти, денежные поступления от коммерческих компаний;
- внедривших инновации более, чем в 5-ти областях;
- не способных реализовать многие идеи из-за недостатка средств;
- высоко оценивающих свою работу за последний год

### Стратегический план без документального оформления

- автономные НКО, организации, зарегистрированные в 2011г. и позже;
- мелкие членские НКО

### Без стратегического плана

- религиозные организации;
- НКО, находящиеся под угрозой закрытия из-за недостатка средств;
- низко оценившие свою деятельность за последний год;
- не привлекающие добровольцев;
- не использующие фандрайзинг;
- не внедрявшие инновации;
- не взаимодействующие с региональными органами власти, коммерческими структурами, журналистами и СМИ;
- не использующие элементы информационной открытости.

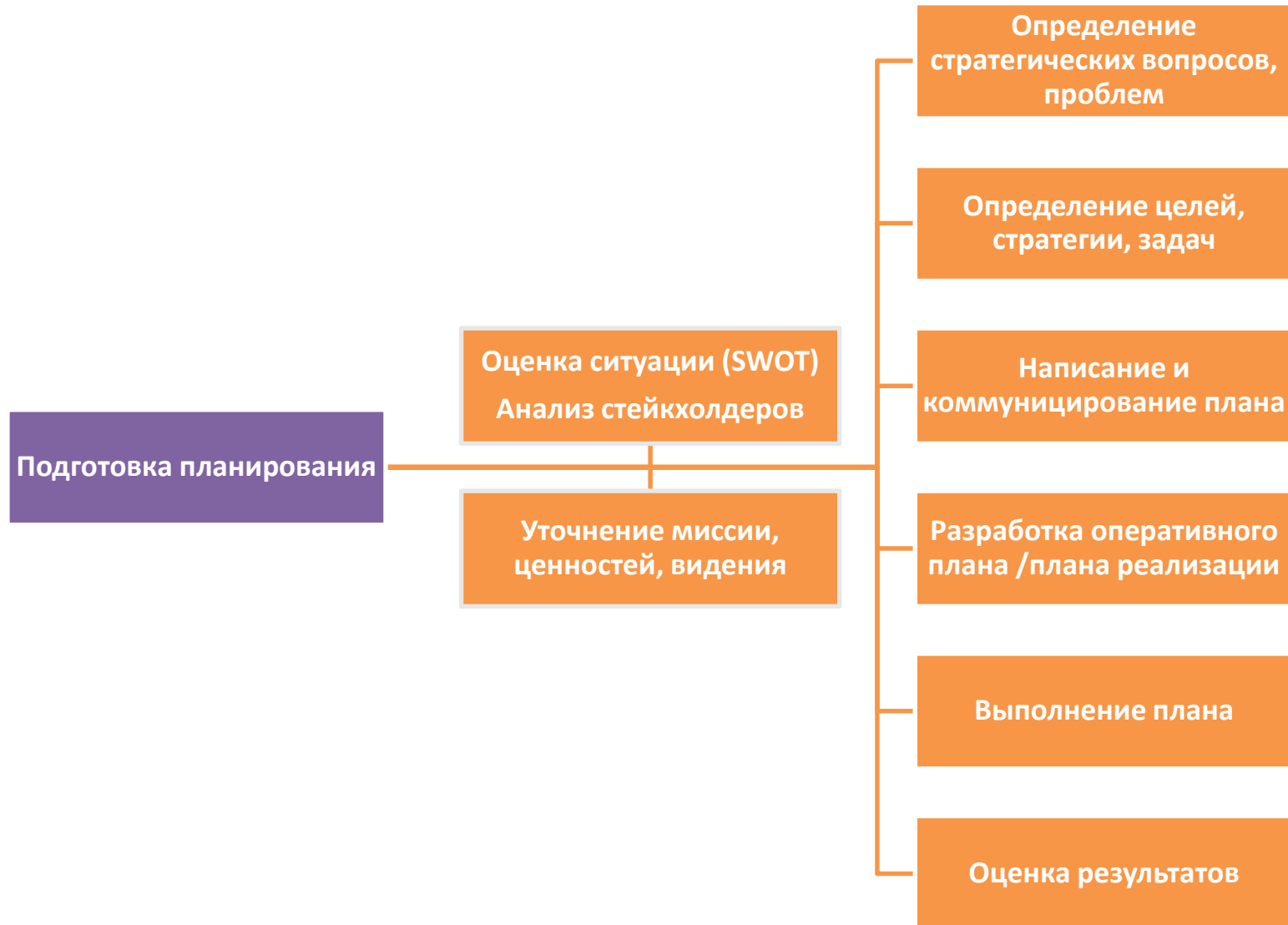
# Стратегическое планирование

- Когда проводят стратегическое планирование?
- Что нужно знать для проведения стратегического планирования?
- Какие инструменты анализа можно использовать?

# Построение стратегии – соединение частей в единое целое



# Планирование планирования 😊

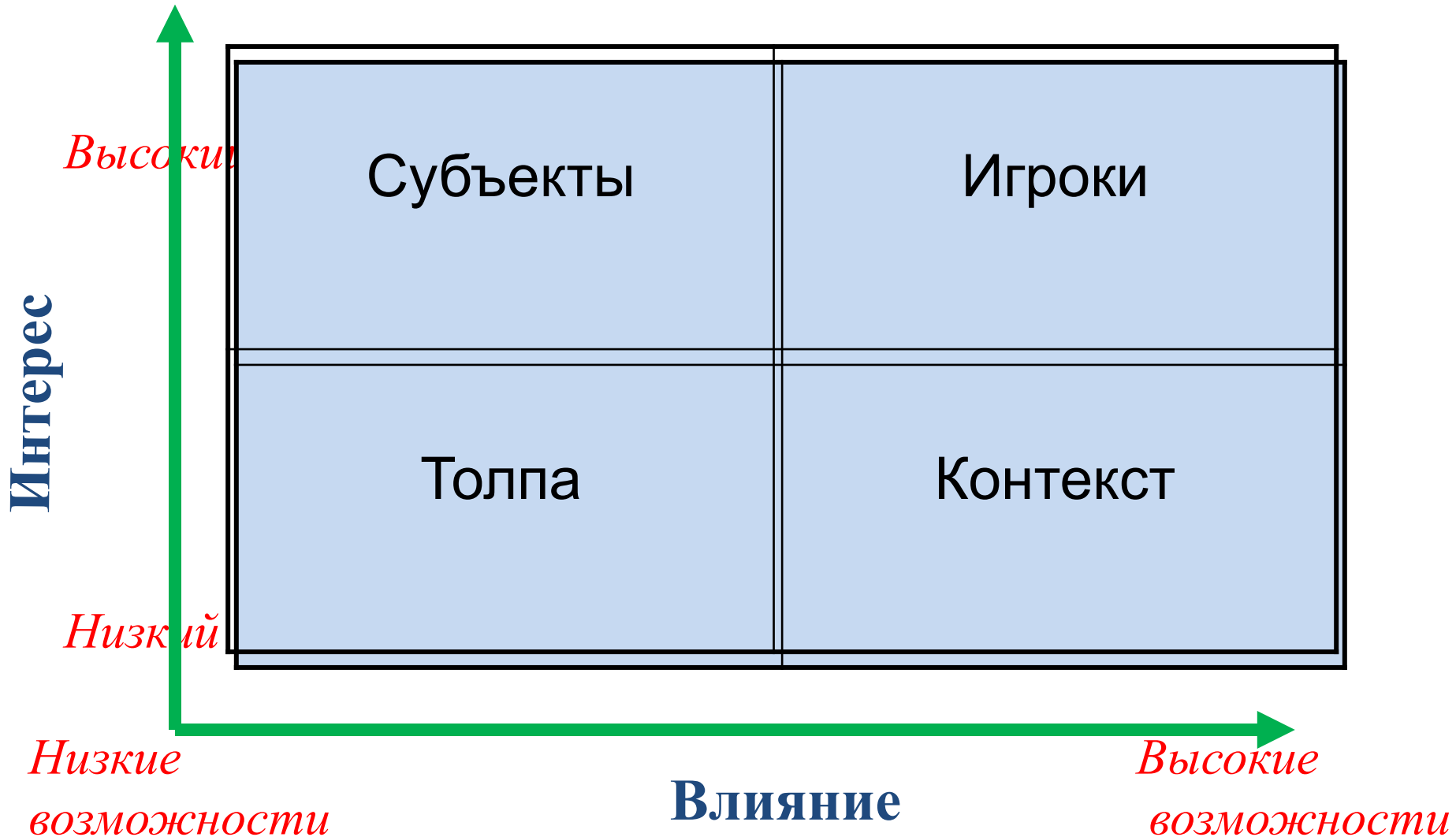


# **ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИЗА**

# Целевые группы, анализ стейкхолдеров

- ❖ Заинтересованная сторона (стейкхолдер) это любое лицо, группа лиц или организация, которые могут – прямо или косвенно, положительно или отрицательно – повлиять на проект или, напротив, проект может повлиять на них.
- ❖ **Обычно заинтересованными сторонами проекта являются:**
  - ❖ целевые группы – лица или организации, на которые проект будет непосредственно положительно влиять в ходе реализации проектных целей;
  - ❖ партнеры проекта – организации, которые участвуют в реализации проекта вместе с НКО (они могут быть также и целевой группой проекта)
  - ❖ другие НКО и государственные/муниципальные учреждения, работающие над данной проблемой на той же территории
  - ❖ органы государственной власти/ местная администрация
  - ❖ доноры проекта
  - ❖ СМИ и др.

# Матрица стейкхолдеров



# Внешний контекст





# SWOT анализ

## **Сильные стороны:**

относятся к внутренним факторам организации

## **Слабые стороны:**

относятся к внутренним факторам организации

## **Возможности:**

означают внешние факторы

## **Угрозы:**

означают внешние факторы

## Внешняя среда

- 1) макросреда, определяемая политическими, экономическими, социальными, технологическими факторами и тенденциями, к которому по желанию можно добавить образовательную и/или экологическую составляющие;
- 2) группы, от которых зависят ресурсы и в целом деятельность вашей НКО, – ее клиентов, доноров, членов, если это НКО с членскими взносами, местных жителей, властей, поставщиков услуг и пр.;
- 3) существующие и потенциальные конкуренты и партнеры, а также факторов, которые определяют характер конкуренции и партнерства.

## Внутренняя среда

- 1) ресурсы НКО: сотрудники, добровольцы, информация, знания и технологии, финансы, помещения, оборудование, доброе имя, ценности, организационная культура и пр.;
- 2) процессы: стиль руководства, методы поддержания связи с клиентами, внутренние коммуникации, методы принятия решений, достижения целей и пр., применяемые организацией на разных уровнях: от общеорганизационного до отдельных подразделений и работников;
- 3) практическая работа НКО, которую определяют показатели, результаты, история деятельности, достижения, влияние НКО на своих клиентов и сообщество.

## **Цель и задача стратегического плана:**

- **Цель – это утверждение, выражающее то, чего вы хотите добиться для удовлетворения потребностей. Это – ваше общее стремление к положительным переменам.**
- **Задачи – это утверждения, описывающие конкретные, измеряемые переменны, которые требуются для достижения вашей цели.**



# Определение приоритетности проблем

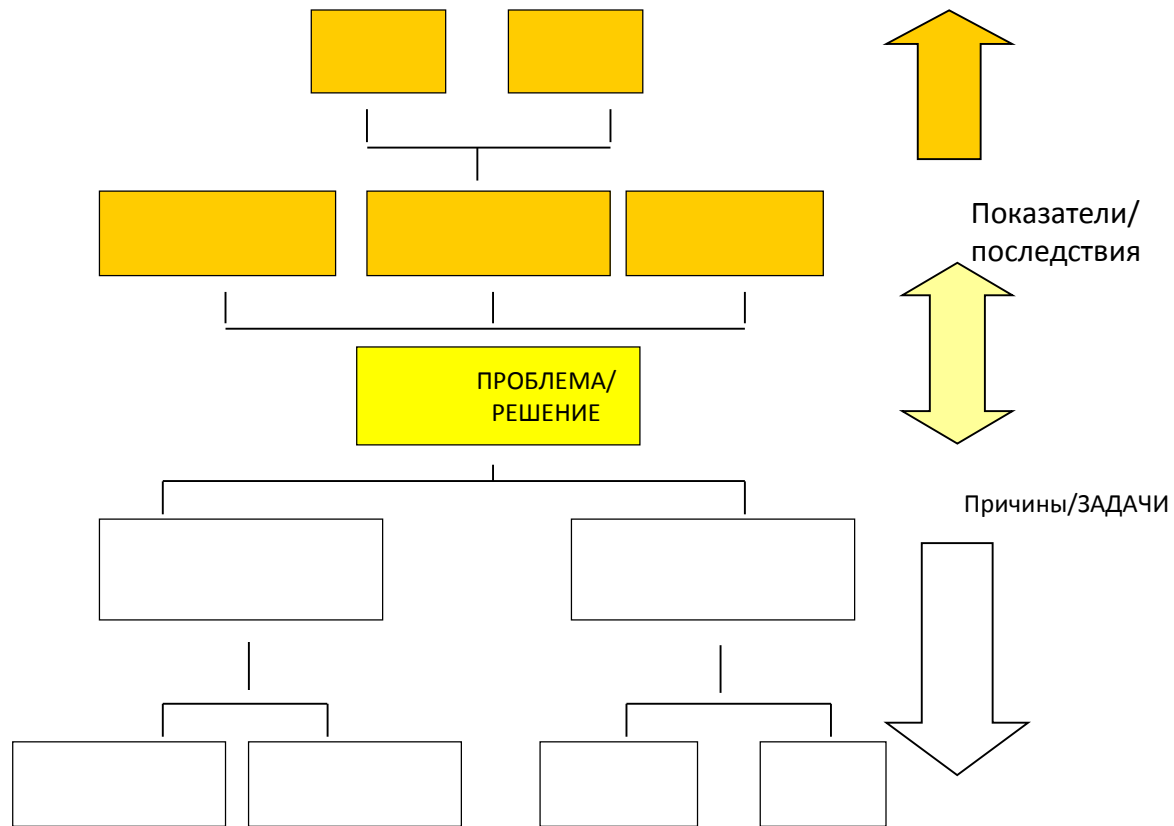
	Более серьезна	Серьезна	Менее серьезна
Ухудшается			
Не меняется			
Улучшается			

\*Бадяева Н.А., Линдемманн-Комарова С.К. Беневоленский В.Б., Миннигалева Г.А.УМК Управление НКО (Миссия, цели и задачи, стратегическое планирование и т.д.), 2012

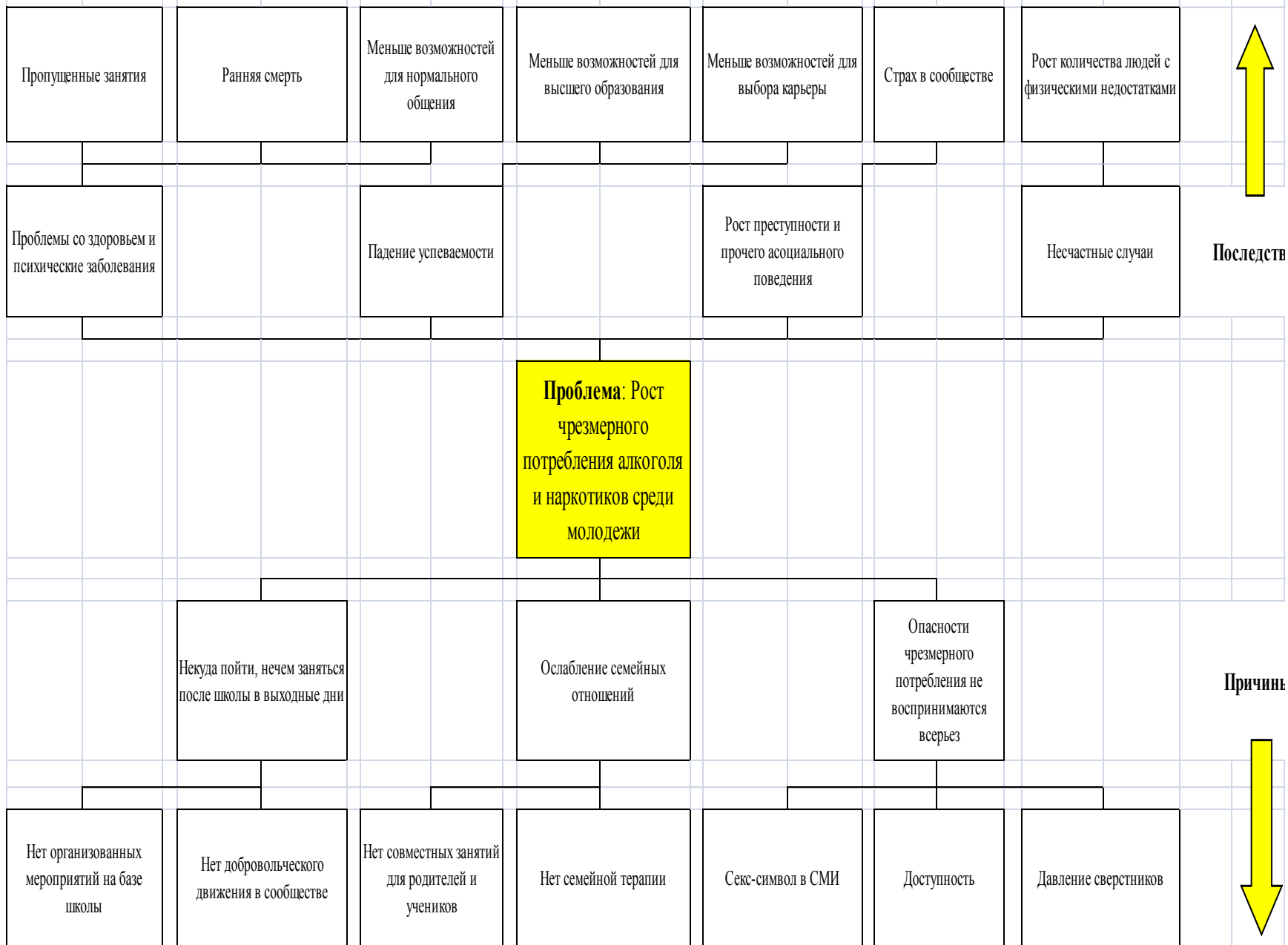
# SMART - цели

- Specific - конкретные
- Measurable - измеряемыми
- Achievable - достижимыми
- Relevant - релевантными
- Timebound – ограниченными по времени

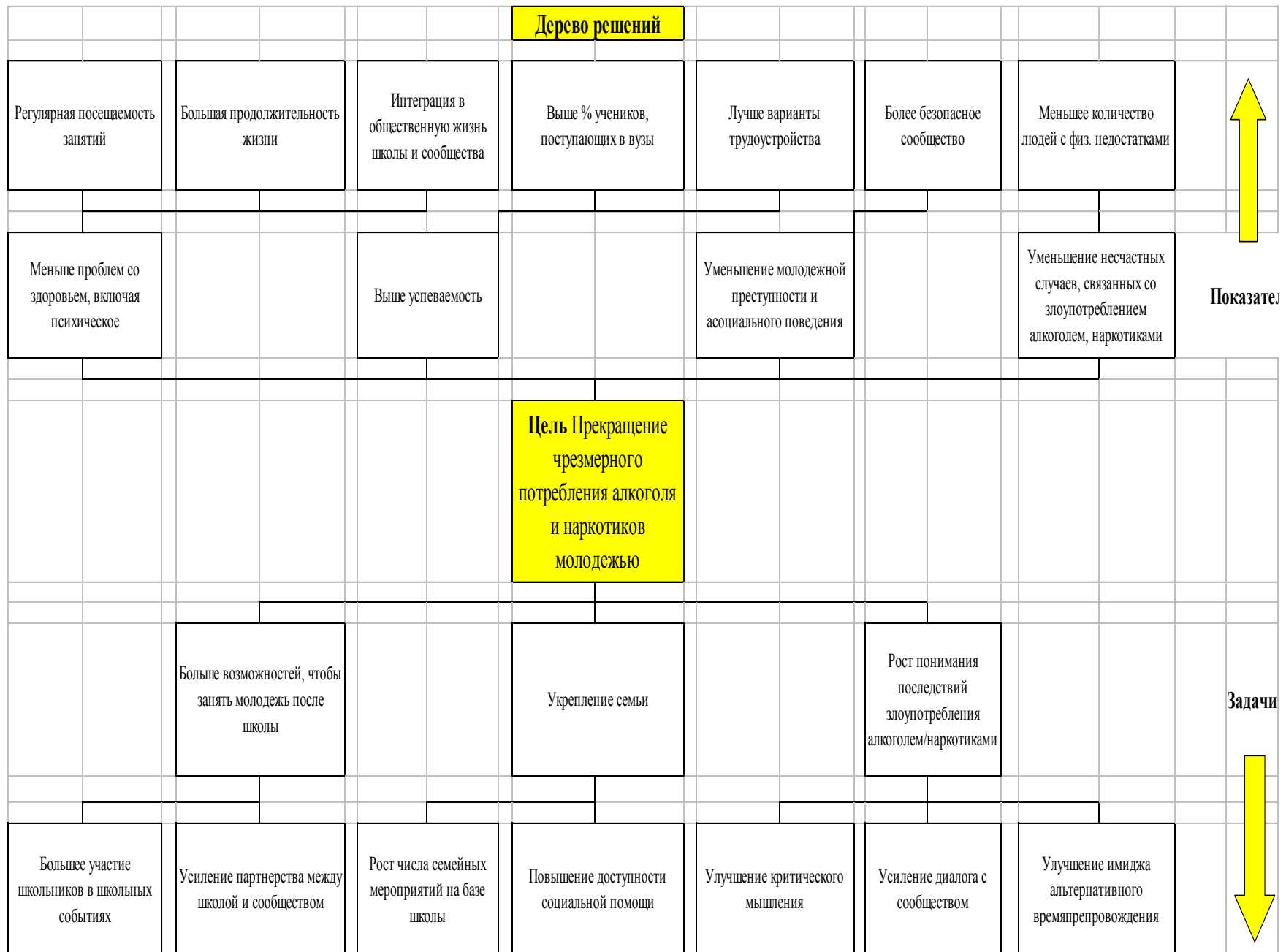
# Дерево проблем / Дерево решений



**Дерево проблем**







\*Бадяева Н.А., Линдемманн-Комарова С.К. Беневоленский В.Б., Миннигалева Г.А. УМК Управление НКО (Миссия, цели и задачи, стратегическое планирование и т.д.), 2012