

"RAZEM DO SUKCESU"
- SZKOLENIA DLA LIDERÓW ŚRODOWISK POLSKICH W MOŁDAWII

Warsztat

„Zarządzanie oraz planowanie strategiczne w organizacji pozarządowej”

Bielce, 24-27.08.2023

Organizatorzy:

Terra Humana - Warszawa, Polska
Dom Polski – Bielce, Mołdawia

Prowadzący:

Jarosław Bittel
Andrzej Kuźmiński
Paweł Mentelski



Проект профинансированный из средств Канцелярии премьер-министра
в рамках конкурса "Полония и поляки за рубежом 2023"

Девиз:

**Что бы вы ни задумали, о чем бы ни мечтали, действуйте.
Смелость содержит в себе гениальность, силу и магию.**

Иоганн Вольфганг Гете



Проект профинансированный из средств Канцелярии премьер-министра
в рамках конкурса "Полония и поляки за рубежом 2023"

Программа семинара

- введение в семинар
- стратегическое планирование в НПО - введение
- сущность стратегии
- сфера и области стратегического планирования
- инструменты, используемые при планировании

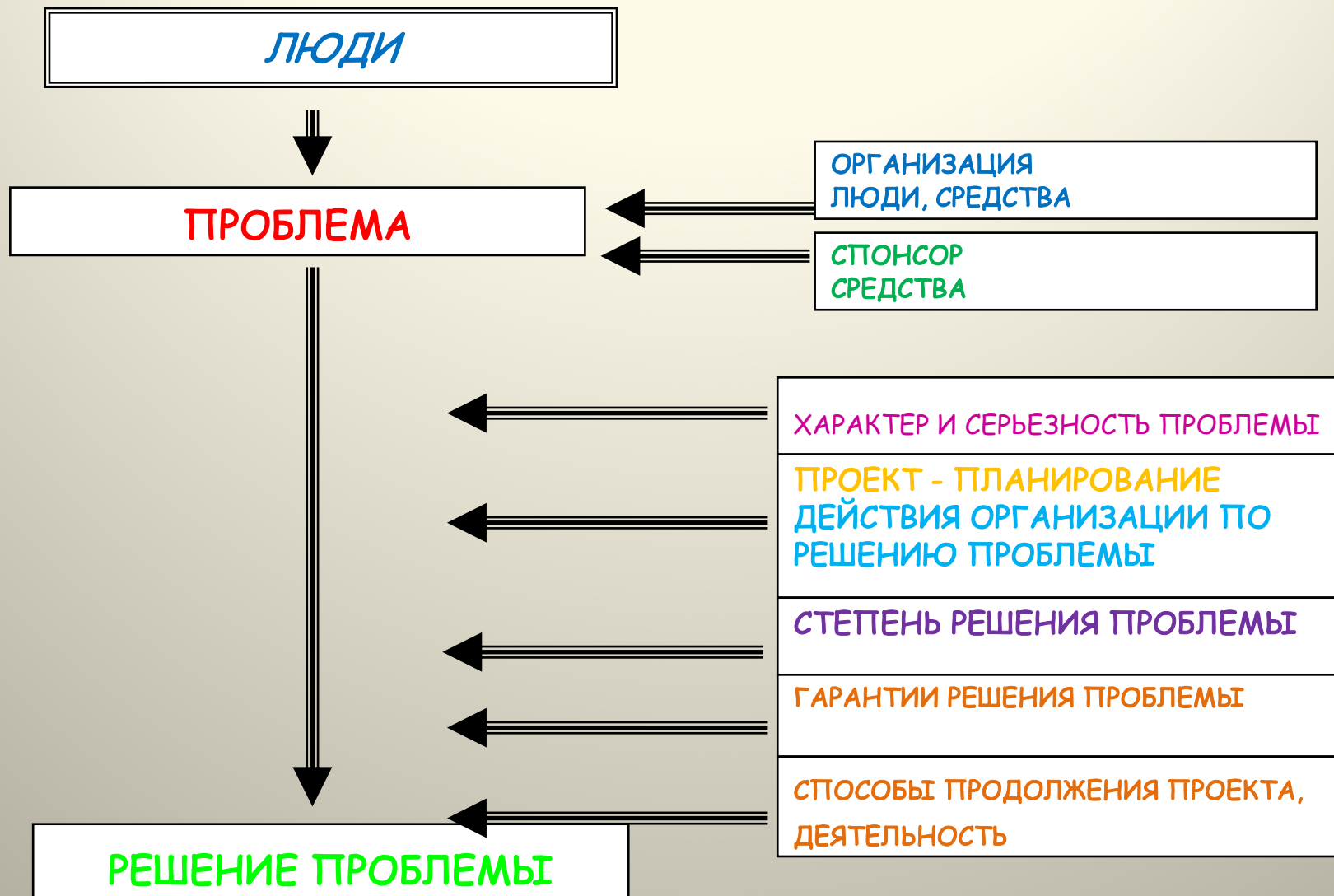


введение в программу - цели семинара

1. ознакомиться с основными вопросами стратегического планирования;
2. разработать основные элементы стратегии;
3. познакомиться с методологией управления проектами;
4. обмен опытом, знакомство с различными точками зрения.



стратегическое планирование - введение



Проект профинансированный из средств Канцелярии премьер-министра в рамках конкурса "Полония и поляки за рубежом 2023"

стратегическое планирование - введение

Важные стратегические вопросы:

- Кто мы?
- В чем суть нашего бизнеса?
- Почему мы этим занимаемся или хотим заниматься?
- Кто является аудиторией нашей деятельности?
- В чем аудитория видит ценность нашей деятельности?
- Каковы наши результаты?
- Каковы наши планы?



стратегическое планирование - введение

В чем заключается стратегия?



Проект профинансированный из средств Канцелярии премьер-министра
в рамках конкурса "Полония и поляки за рубежом 2023"

стратегическое планирование - введение

Понятие стратегии

Стратегия развития организации
это сценарий достижения целей, которые она
преследует,
и через который осуществляется трансформация
текущей ситуации в проектируемую.

Доминирующий курс действий



Проект профинансированный из средств Канцелярии премьер-министра
в рамках конкурса "Полония и поляки за рубежом 2023"

стратегическое планирование - введение - словарь

Миссия:

Миссия, (лат. missio - посланничество) - важное задание, которое необходимо выполнить, оперативная группа, направленная куда-либо с особой целью.

Миссия обычно предполагает ограничение во времени и пространстве. Миссия носит конкретный характер.



стратегическое планирование - введение - словарь

Смысл, значение труда:

Что на самом деле представляет собой организация. Выяснение смысла существования организации иногда требует глубокого анализа. Речь может идти об игре, миссии, выживании.



стратегическое планирование - введение - словарь

Социальная роль:

- Официальное место организации в обществе.
- Общее определение деятельности.
- Эта роль не всегда реализуется в связи со слабостями организации.



стратегическое планирование - введение - словарь

Видение:

Как будет выглядеть организация в будущем.
Оказывает мотивирующее значение.



стратегическое планирование - введение - словарь

Цель:

Что должно быть достигнуто в результате того или иного действия. Состояние, которого мы хотим достичь.

На практике цели часто навязываются, а не реализуются.



стратегическое планирование - введение - словарь

Стратегическая цель:

Цель, направленная на подготовку и проведение крупных операций и кампаний.

Особенности: большой временной горизонт, концентрация усилий, упорядоченность решений, вездесущность.

План действий, направленный на достижение таких целей, является стратегией.



стратегическое планирование - введение - словарь

Намерение:

То, чего человек хочет достичь с помощью определенного действия.

Для реализации намерений необходима воля того, кто их реализует.



стратегическое планирование - введение - словарь

Задание:

Конкретное задание, которое должно быть выполнено для определенной группы людей или отдельного человека в определенное время и иногда определенным способом.



стратегическое планирование - введение

От чего зависит эффективность достижения организацией своих нормативных целей?



Проект профинансированный из средств Канцелярии премьер-министра
в рамках конкурса "Полония и поляки за рубежом 2023"

Пять наиболее важных стратегических вопросов, по мнению Друкера

- В чем суть нашего бизнеса?
- Кто наш клиент?
- В чем видит ценность наш клиент?
- Каковы наши результаты?
- Каковы наши планы?



стратегическое планирование - введение

Уровни планирования



стратегическое планирование - введение

Что такое
стратегическое
планирование?

Инструмент управления, используемый компаниями/организациями для адаптации к изменениям в конкурентной среде

Способ создания целостной картины и анализа компании/организации и связанного с ней окружения

Определять и организовывать деятельность, которую компания/организация осуществляет для достижения стратегических целей



стратегическое планирование - введение

Более широкая среда - все политическое, социальное (экономическое) пространство

Специфическая среда - социально-политические акторы, с которыми существует прямая связь/влияние. Именно от среды зависят наши возможности для развития и действия.

Возможности

Риски

Тема стратегии:

Польские организации на Украине

Сильные стороны

Слабые стороны

обмен
СТРАТЕГИЕЙ,
синергетический
мост между
организацией и
ее окружением

О стратегии можно говорить постольку, поскольку существует обмен между субъектом стратегии и конкретной средой



стратегическое планирование - введение

Стратегические решения:

- оказывают значительное влияние на будущее организации
- принимаются на самом высоком уровне
- имеют относительно необратимые последствия
- являются многофункциональными и затрагивают все функции организации



стратегическое планирование - введение



стратегическое планирование - введение

Общие принципы стратегии:

- Концентрация сильных сторон;
- Усилить сильные стороны, уменьшить слабые стороны организации;
- Использовать возможности внешней среды, рынка;
- Применять соответствующие инновации;
- Использовать синергетический потенциал;
- Согласовывать цели и мероприятия;
- Создать эффективную, управляемую систему организационного управления;
- Выравнивать риски;
- Использовать коалиционные возможности;
- Настойчивость и последовательность команды;
- Единство командного мышления.



стратегическое планирование

Задачи стратегического плана



идентифицирует

- наиболее важные вопросы и проблемы развития

Дает ответы на вопросы о том, что следует и чего не следует делать



формулирует

- миссия и стратегические цели
- способы достижения целей



определяет

- направление и рамки полномочий руководства организации
- оперативные задания



стратегическое планирование

Принципы формирования стратегии

- Она должна разрабатываться и пересматриваться в рамках общественного процесса при активном участии заинтересованных сторон;
- Она должна быть в значительной степени совместима с другими стратегиями;
- В нем должны быть указаны способы управления и контроля за реализацией стратегии;
- Это должен быть прагматичный документ (т.е. он должен определять, как перевести цели в конкретные действия);
- Это должен быть динамичный, гибкий (пересматриваемый) документ.



стратегическое планирование

Результаты работы над стратегией развития (1)

Допущения к стратегии - **каковы граничные условия?**

Диагностика состояния организации - **каково оно?**



Фактическое описание



Определение проблем, задач



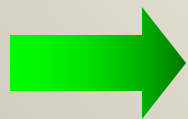
Выявление факторов развития



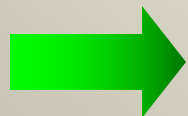
стратегическое планирование

Результаты работы над стратегией развития (2)

Стратегия развития - *какой она должна быть?*

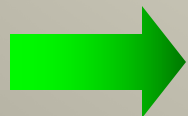


Видение, миссия



Стратегические цели, способы действия

как мы должны это делать?



Оперативные задачи



Проект профинансированный из средств Канцелярии премьер-министра
в рамках конкурса "Полония и поляки за рубежом 2023"

стратегическое планирование

Стратегия организации до ???? год

Содержание:

- I. Введение
- II. Характеристика организации
- III. Анализ проблем и SWOT
- IV. Допущения стратегии
- V. Ценностное видение и миссия ??? организация по адресу ???? год
- VI. Стратегические цели, показатели к целям ???? к
- VII. Управление стратегией - мониторинг, контроль
- VIII. Список проектов



стратегическое планирование

Założenia do strategii:

- ...
- ...
- ...
- ...
- ...



Проект профинансированный из средств Канцелярии премьер-министра
в рамках конкурса "Полония и поляки за рубежом 2023"

стратегическое планирование

Идентификация проблем

Проблема - это: Неприемлемая ситуация, которая препятствует сохранению или достижению желаемого состояния.

Проблема - это также неприемлемый эффект внутренних или внешних факторов развития.

Что причиняет нам боль?



стратегическое планирование

Объемы планирования

- предложение программы, получатели программных мероприятий организации, конкуренты организации, партнеры организации
- человеческие ресурсы
- материальные ресурсы
- менеджмент и инструменты управления
- финансы организации



стратегическое планирование

Человеческие ресурсы

- способ мотивации и вовлечения членов организации
- профессиональная подготовка (знания, отношение, навыки)
- креативность, предприимчивость
- способ обучения/совершенствования навыков, полезных для организации
- межличностные отношения в организации
- количество сотрудников и членов организации



стратегическое планирование

Инструменты управления и менеджмента:

- **правовые условия деятельности**
- **организационная культура**
- **организационная структура**
- **метод принятия решений**
- **организация деятельности**
- **способ планирования деятельности**
- **система информации и коммуникации**
- **ИТ-инструменты**



стратегическое планирование

Финансы организации

- **доходы организации**
- **операционные расходы**
- **источники финансирования**
- **способность привлекать средства из внешних источников**



Проект профинансированный из средств Канцелярии премьер-министра
в рамках конкурса "Полония и поляки за рубежом 2023"

стратегическое планирование

Предложение и получатели программного предложения

- сфера охвата программного предложения
- характеристики аудитории
- потребности аудитории
- прямые конкуренты
- партнеры, объем и принципы сотрудничества



стратегическое планирование

Задание:

Выявление проблем в среде, в которой мы работаем/живем ежедневно, которые могли бы решить польские организации?



Проект профинансированный из средств Канцелярии премьер-министра
в рамках конкурса "Полония и поляки за рубежом 2023"

стратегическое планирование

Анализ субъекта стратегии и окружающей среды

Внутренние факторы развития описывают ситуации субъекта стратегии и идентифицируются как сильные и слабые стороны.

Факторы идентифицируются по функциональным областям:

- программное предложение, получатели программной деятельности организации, конкуренты организации, партнеры организации - сети сотрудничества
- человеческие ресурсы
- материальные ресурсы
- менеджмент и инструменты управления
- финансы организации



стратегическое планирование

Выявление факторов в этих областях

Анализ субъекта стратегии и среды (продолжение)

- Эти факторы являются качественными (не поддающимися количественному измерению), поэтому точность их формулировки группой является критической для качества разработанных на их основе стратегий.



стратегическое планирование

Задача:

Выявление факторов развития (ситуация в польских организациях) в указанных функциональных областях.



Проект профинансированный из средств Канцелярии премьер-министра
в рамках конкурса "Полония и поляки за рубежом 2023"

стратегическое планирование

Стратегия организации до ???? год

Наши предположения



Проект профинансированный из средств Канцелярии премьер-министра
в рамках конкурса "Полония и поляки за рубежом 2023"

стратегическое планирование

Видение деятельности организации до ???? год

Воображение
без границ

Видение
будущего

Что я вижу?
Что я слышу?
Что я чувствую?

Задание:
подготовить отчет
о деятельности
организации за год
????

Свободная
форма





Проект профинансированный из средств Канцелярии премьер-министра
в рамках конкурса "Полония и поляки за рубежом 2023"



Проект профинансированный из средств Канцелярии премьер-министра
в рамках конкурса "Полония и поляки за рубежом 2023"



Проект профинансированный из средств Канцелярии премьер-министра
в рамках конкурса "Полония и поляки за рубежом 2023"



Проект профинансированный из средств Канцелярии премьер-министра
в рамках конкурса "Полония и поляки за рубежом 2023"

В чем заключается миссия?



Проект профинансированный из средств Канцелярии премьер-министра
в рамках конкурса "Полония и поляки за рубежом 2023"

В чем заключается миссия?

Миссия - это синтетическое заявление, определяющее цель самого высшего уровня, наиболее общую концепцию действий.

В стратегии, созданной при участии многих членов организации, миссия также определяет общие обязательства в отношении будущего.



Функции миссии

- ❑ концентрируется на содержании
- ❑ обеспечивает согласование действий с долгосрочными целями;
- ❑ усиливает идентификацию членов организации с общей стратегией;
- ❑ "притягивает" окружение.



Миссия отвечает на вопросы

- Какой организацией мы хотим быть?
- Что в нас будет уникального /специфического?
- В чем и для кого мы хотим быть привлекательными?



Ценности

Ценности являются одним из основных компонентов культуры организации.



Проект профинансированный из средств Канцелярии премьер-министра
в рамках конкурса "Полония и поляки за рубежом 2023"

Ценности

Культура организации - это набор важных представлений об организации, часто невыраженных, которые включают в себя:

- традиции
- система ценностей и убеждений
- нормы
- поведение, отношение членов организации
- отношения между членами организации и ее властью
- отношения между организацией и ее "клиентами" и "поставщиками".

Культура определяется тем, что принимается и применяется всеми или большинством, а не только тем, что декларируется, но не отражается в поведении.



Ценности

Культура организации выражается через:

- СИМВОЛЫ
- традиций
- мифы
- истории
- поговорки
- специфический язык
- общие действия
- общие чувства



Ценности

Ценности - это самая высокая точка отсчета и верификации всех намерений Стратегии. Ценности - это наиболее ценный и мощный элемент, побуждающий людей к действию.



Проект профинансированный из средств Канцелярии премьер-министра
в рамках конкурса "Полония и поляки за рубежом 2023"

Ценности

*Каковы ваши личные ценности -
основные убеждения?*



Проект профинансированный из средств Канцелярии премьер-министра
в рамках конкурса "Полония и поляки за рубежом 2023"

Ценности

Какие основные ценности доминируют в культуре ваших организаций?



Проект профинансированный из средств Канцелярии премьер-министра
в рамках конкурса "Полония и поляки за рубежом 2023"

Миссия

Основные элементы, на основе которых может быть сформулирована миссия:

- Что хочет делать организация, на чем она хочет сосредоточиться?
- Где и для кого она хочет это делать?
- Что будет отличать нас, что будет специфичным, уникальным?



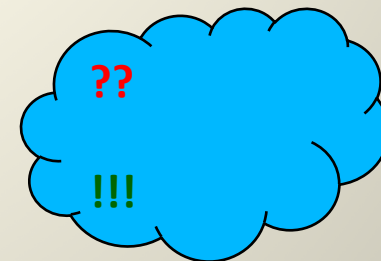
Миссия

Ошибки в формулировании миссии:

- использование банальностей, суперлативов (лучший, оптимальный),
- фиксация на желаемом,
- необходимость отождествления себя с целью деятельности,
- обязательства вместо амбиций и стремления к достижению (отсутствие внутренней мотивации),
- утверждения и заявления в сферах ограниченного влияния,
- жесткость, "сухие" формулировки (без энтузиазма, веры),
- недалёковидность.



Миссия организации



Какова наша миссия по адресу ????? год ?

Мы - организация X

Организация X - это



Проект профинансированный из средств Канцелярии премьер-министра
в рамках конкурса "Полония и поляки за рубежом 2023"

Стратегические цели

Цель

Желаемый результат, определенный во времени, достижение которого можно контролировать.

Стратегическая цель

Цель, которая существенно изменяет уровень удовлетворения потребностей среды, в которой мы работаем, и изменяет положение организации в конкурентной среде.



Цели организации/проекта

- Общие – Конкретные
- Долгосрочный – Краткосрочный



Проект профинансированный из средств Канцелярии премьер-министра
в рамках конкурса "Полония и поляки за рубежом 2023"

Стратегические цели

Цель должна обладать следующими основными характеристиками:

- реалистичность и достижимость,
- поддается измерению
- она поддается описанию, объяснению и пониманию



Стратегические цели

Цель должна обладать следующими основными характеристиками (продолжение):

- побуждает к действию, ведет к изменениям
- она интегрирована со всеобъемлющей целью
- дает ответ на вопрос
 - содержание (что?),
 - количество (сколько?),
 - место (где?),
 - времени (когда?).



Стратегические цели

Цель должна быть следующей:

- **Specific** (конкретный).
- **Measurable** (измеримый).
- **Achievable/available** (доступный).
- **Realistic** (реалистичный).
- **Timed** (ограниченный по времени).



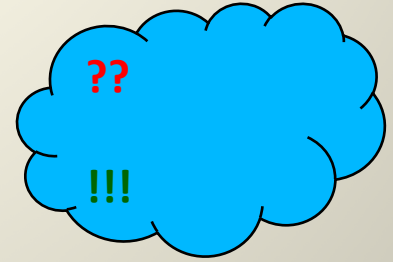
Стратегические цели

Целесообразно различать:

- безусловные состояния - *should be* = должно быть, которые должны быть достигнуты (необходимость или абсолютные цели);
- условные состояния - *should be = should be desired*, которых хотелось бы достичь, но не окончательно (относительные цели или цели-желания).



Стратегические цели организации



Каковы наши стратегические цели на ???? год?



Проект профинансированный из средств Канцелярии премьер-министра
в рамках конкурса "Полония и поляки за рубежом 2023"

Подготовка плана действий организации

А. ОСНОВНОЙ ПЛАН

- **Что организация намерена делать в течение периода времени, охватываемого планом, и каких результатов действий она намерена достичь?**
- **Какие проекты организации (определенные в рабочих терминах) позволяют реализовать запланированную деятельность?**
- **Какие задачи (определенные в общем виде) и когда (ориентировочно) должны быть выполнены для реализации проектов?**
- **Какие расходы требуются для реализации задач и каковы финансовые затраты?**
- **Какие средства организация должна получить от спонсоров?**



Подготовка плана действий организации

В. АДАПТАЦИЯ ПЛАНА К РЕАЛЬНЫМ УСЛОВИЯМ

- **Анализ возможностей организации: - что мы можем сделать сами? – какие финансовые ресурсы у нас есть? на какую поддержку мы можем рассчитывать?**
- **Какие ресурсы еще необходимы и есть ли у нас шансы их получить? – связаться с потенциальными спонсорами, чтобы узнать о возможности обратиться за поддержкой и определить возможную сумму, если запрос организации будет успешным.**



Подготовка плана действий организации

С. ОБНОВЛЕНИЕ ОСНОВНОГО ПЛАНА

- Какое финансирование организация может получить от спонсоров?
- Какие задачи может выполнять организация на предоставленных условиях?
- Какие проекты могут быть эффективно реализованы с определенной вероятностью финансовой поддержки?
- Что организация может сделать и каких результатов достичь в реальных условиях?
- Разработайте план действий с указанием сроков его реализации.



Подготовка плана действий организации

**D. РАЗРАБАТЫВАТЬ ПРОЕКТЫ И ПРИЛОЖЕНИЯ С
УЧЕТОМ ТРЕБОВАНИЙ АДРЕСАТОВ**

**E. ПОЛУЧЕНИЕ ИЛИ НЕПОЛУЧЕНИЕ ОЖИДАЕМОГО
ФИНАНСИРОВАНИЯ**

**F. РАСШИРЕНИЕ ИЛИ ОГРАНИЧЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ОРГАНИЗАЦИИ**

**G. ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА СЛЕДУЮЩИЙ
ПЕРИОД**



Проект профинансированный из средств Канцелярии премьер-министра
в рамках конкурса "Полония и поляки за рубежом 2023"

Vă mulțumim pentru atenție

Dziękuję za uwagę

Благодарим Вас за внимание



Проект профинансированный из средств Канцелярии премьер-министра
в рамках конкурса "Полония и поляки за рубежом 2023"