



<http://www.wildfield.ru/club/c04a002.htm>

## Планирование

### Фандрайзинг

### Заявка на грант

*Учебные материалы*

**Алексей Бодунген**

**CAF (Charities Aid Foundation)**

**Российское представительство**

### Основы планирования

#### О чем идет речь?

Планирование - это опирающийся на прогнозы и результаты анализа процесс выбора наиболее эффективных действий, направленных на изменение ситуации.

#### Два типа планирования

**Стратегическое планирование** - устанавливает цели на будущее, обычно на 3-5 лет вперед. Более общие, но менее гибкие; обычно эти цели не меняются вплоть до их достижения.

**Оперативное планирование** - определяет насколько возможно конкретно ближайшие (на 1-1,5 года) и текущие (оперативные) цели и задачи. Эти цели и задачи могут быть скорректированы под влиянием внешних или внутренних изменений.

#### Планировать или нет?

##### **ЗА**

Контроль изменений

"Хочется большего"

##### **ПРОТИВ**

Мало времени

Мы не умеем

Более ясный взгляд

Мы не бюрократы

Что делать сначала?

Мы и так полезны

**Результаты планирования:**

### **ВЫГОДЫ**

### **ОПАСНОСТИ**

Конкурентоспособность

Ответственность

Лучшее управление

Могут кое-кому не понравиться

Путь "шаг за шагом"

Отпугнут добровольцев

Демонстрируют стабильность

Помогают сохранить силы и ресурсы

**Кто это делает?**

- Вы сами
- Персонал
- Управляющий совет
- Добровольцы
- Эксперт

**Любой план стартует с того места, где вы находитесь в данный момент!**

Шесть стадий планирования:

1. Определение миссии организации и стратегических целей (цели).
2. Работа с внутренней и внешней информацией.
3. Определение приоритетов и выбор стратегий и методов.
4. Планирование для выбранных направлений.
5. Финансовое планирование.
6. Утверждение планов.

**Выполнение!!!**

**Определение миссии организации**

- К чему мы стремимся?

- Почему мы делаем то, что делаем?
- Кто наши клиенты/подопечные?
- Каковы наши ценности?
- Каковы наши специфические ожидания (цели)?
- В чем заключается наша уникальность?

### **Ценности**

- Социальные, напр. справедливость
- Общественные, напр. безопасность и развитие
- Общинные, напр. семья
- Гуманитарные, напр. милосердие
- Личностные, напр. Самовыражение

### **Факторы уникальности**

- Услуги
- Клиенты/подопечные
- Использование труда добровольцев
- Связь с местным сообществом/властями
- Стиль работы/команда
- Эффективность (финансовая)
- Связи/партнерство

### **Клиенты/подопечные**

- Основные и прочие клиенты
- Изменяются ли они?
- Каковы их (каждого) ценности?
- Как они меняются?
- Обеспечиваем ли мы клиентов тем, что для них ценно?
- Как мы можем добиться/увеличить эффективность наших услуг для клиентов?

## **Миссия САФ-Россия**

**Способствовать появлению сильного и успешного некоммерческого сектора России, оказывая благотворителям профессиональные экспертные, консультационные и образовательные услуги и предоставляя обществу разностороннюю информацию о жизни некоммерческого сектора.**

### **Постановка стратегической цели (характеристики/области установки)**

- Реальная, достижимая для вашей организации
- Ясно сформулированная, привлекательная для всех клиентов
- Соответствует миссии, улучшает ситуацию
- Широта услуг/деятельности
- Пользователи услуг (целевые группы или "охват")
- Зона влияния организации
- Результаты деятельности

### **ЦЕЛИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ:**

<b>Specific</b>	<b>ОПРЕДЕЛЕННЫЕ</b>
<b>Measurable</b>	<b>ИЗМЕРИМЫЕ</b>
<b>Attainable</b>	<b>ДОСТИЖИМЫЕ</b>
<b>Realistic</b>	<b>РЕАЛИСТИЧЕСКИЕ</b>
<b>Timed</b>	<b>ОГРАНИЧЕННЫЕ СРОКОМ</b>

### **Внешние силы: возможности и угрозы**

- Социальные
- Экономические
- Политические
- Технологические
- Иные (напр. связи, сотрудничество)

### **Внутренние силы и слабости организации**

Культура

Персонал

Управление

Оборудование

Помещение

Ресурсы

Навыки

### **Приоритеты и тенденции (выбор направлений)**

-

- Нужды клиентов

- Внутренние изменения на год, 3-5 лет, долгий период

- Внешние изменения на год, 3-5 лет, долгий период

-

### **Цели и клиенты**

"охват" > целевая > кол-во > польза > рез-т К > рез-т О группа выгода

Нужды - то, что людям необходимо Потребности - то, что люди хотят

### **Методы и Стратегия**

Планирование по направлениям

Цели и Задачи / шаги Ответственность Время Ресурсы Планирование случайностей

Выявление внешних и внутренних "точек риска"

"Горячий план" - что делать в ситуации, когда «самое худшее произошло»

Альтернативный план

Коррекция целей

### **Финансовое планирование**

1. Мероприятия / действия / объемы

2. Ресурсы / материалы / виды расходов

3. Стоимость

4. Бюджет
5. "Денежный поток"

### **Планирование доходов**

Источник сегодня    Прогноз    Действия

Чл. взносы

Пожертвования

Спонсорство

Д-д от меро-й

Плата за услуги

Инвестиции

Гранты

Гос. финансир.

Экономия

Утверждение планов

Вовлеченность

Открытость

"Строгая демократия"

Не забыть об ответственности

Запись

Распространение

### **Цикл планирования**

1. Формулирование миссии (*коррекция*)
2. Стратегическая цель (*коррекция*)
3. Анализ ситуации
4. Приоритеты и стратегии

5. Альтернативы
6. Планы по направлениям (*коррекция*)
7. Финансовые планы
8. Выполнение
9. Оценка

## **ПЛАНИРОВАНИЕ: НЕСКОЛЬКО КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ**

### *Цели и задачи*

Организация имеет ясные для всех цели и задачи?

Они записаны где-нибудь?

Насколько они нуждаются в пересмотре?

Если пересмотр необходим, как будет это организовано?

### *Силы и слабости*

Что вселяет в вас уверенность, что организация достигнет своих целей?

Почему вас должны поддержать общественность и те, кто дает деньги?

### *Услуги*

Какие услуги ваша организация обеспечивает в настоящее время?

Сколько людей используют эти услуги?

Каково мнение клиентов и тех, кто дает деньги, о ваших услугах?

Нужно ли изменить существующие услуги и/или начать представлять новые услуги?

### *Клиенты/подопечные*

Кто является пользователем ваших услуг?

Насколько организация близка к целевым группам клиентов/подопечных?

Изменяются ли нужды и потребности ваших клиентов/подопечных?

### *Внешняя среда*

Какие внешние факторы, типа законодательства или изменений в финансировании программ, будут влиять на вашу организацию?

Какую информацию Вы имеете об организациях с целями и услугами, подобными вашим

собственным?

Какую информацию Вы имеете о лучшей работе в вашей области?

*Те, кто дает деньги*

Кто они, ваши основные источники денег?

Каковы сроки соглашений о долговременном финансировании?

Будут ли они так же финансировать вашу организацию, если вы измените приоритеты?

Можно ли добиться от них заключения новых/продолжения старых договоров о долгосрочном финансировании?

Какие альтернативные источники финансирования доступны вашей организации?

*Управление*

Какие системы управления, финансового контроля и оценки имеет ваша организация?

Что вы думаете о силах и слабостях этих систем?

*Персонал и добровольцы*

Насколько укомплектована ваша структура персоналом и добровольцами?

Работает ли эта структура эффективно?

Каковы текущие условия работы и обязанности штата?

Требуется ли это изменений?

Имеются ли существенные проблемы с персоналом, которые требуют решения?

Сколько новых добровольцев пришло в вашу организацию за последнее время?

Довольны ли они своим положением в организации?

Что вы им сможете предложить в ближайшее время?

*Финансы*

Какова самая последняя информация, которую вы имеете о финансовом состоянии организации?

Насколько вероятны существенные изменения ваших постоянных расходов, например - стоимость аренды?

Возможен ли финансовый кризис вашей организации?

### *Юридические проблемы*

Имеются ли существенные юридические проблемы, с которыми вам придется столкнуться?

### *Помещение*

Подходит ли вам ваше помещение?

Подходит ли вашим клиентам ваше помещение?

Каковы ваши возможности получить иное помещение?

### *Оборудование*

Какое оборудование используется вашей организацией?

Будет ли оно нуждаться в ремонте или замене в ближайшем будущем?

### *Имидж и репутация*

Какой имидж и репутацию ваша организация имеет в глазах клиентов, тех, кто дает деньги, ваших коллег, других организаций?

Какой имидж и репутацию ваша организация хотела бы иметь?