



# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ

Дмитрий Дикман



We focus  
on impact

**Group 36** помогает организациям повышать эффективность, развиваться и добиваться результатов в создании первоначальной архитектуры проектов, их реализации и последующем успешном управлении.

### Индивидуальные решения для НКО:

- ✓ Управление проектами
- ✓ Мониторинг и оценка
- ✓ Организационный консалтинг

# ПОЧЕМУ ВАЖНО ЗАНИМАТЬСЯ СТРАТЕГИЕЙ?



“ Если ты не знаешь куда идешь, то любая дорога тебя туда приведет. ”  
Льюис Кэрролл



# ВОПРОСЫ, КОТОРЫЕ СЛЕДУЕТ ЗАДАВАТЬ



“

*Самые серьезные ошибки - это не результат неправильных ответов.  
По-настоящему опасны неправильно заданные вопросы.*

Питер Друкер

”

**МИССИЯ** Какую **цель** мы преследуем?

**СТРАТЕГИЯ** Как мы собираемся это сделать?

**КРИТЕРИИ** Что для нас является успехом?

# ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ



**SWOT-анализ (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)** – инструмент для выявления факторов внутренней и внешней среды организации.

|        |                  | Сильные стороны  | Слабые стороны  |
|--------|------------------|--|---|
| ПРИМЕР | Внешняя среда    | <b>Возможности</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Возрастающая мода на волонтерство поможет привлечь новых людей</li><li>✓ Аудитория программ помолодела, что позволяет задействовать интернет для ее привлечения в проекты</li></ul> | <b>Угрозы</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Новые законодательные акты усложняют операционную деятельность</li><li>✓ Слабая осведомлённость населения об основных проблемах, которые решает организация</li></ul> |
|        | Внутренняя среда | <b>Преимущества</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Сильный штат, состоящий из опытных и мотивированных сотрудников.</li><li>✓ Многолетний опыт успешной деятельности</li></ul>  | <b>Недостатки</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Отсутствие единой базы данных для всех региональных центров</li><li>✓ Отсутствие внутренних ресурсов для успешной деятельности по PR организации</li></ul>        |

# МИССИЯ И ВИДЕНИЕ



## МИССИЯ

постулируемая цель, ради которой существует организация. Выражается в форме публичного заявления организации о том вкладе, который она обязуется сделать, чтобы достичь своего видения.

### ПРИМЕР

Спасать жизни, победить бедность и добиться социальной справедливости.

**CARE**



## ВИДЕНИЕ

Каким было бы общество (или тот его сегмент, который составляет целевую аудиторию организации), если бы все в нём разделяли и активно поддерживали убеждения и ценности организации.

### ПРИМЕР

Справедливый мир без нищеты: мир, в котором люди смогут повлиять на решения, от которых зависит их жизнь, получают права и обязанности и будут полноценными гражданами, которых будут одинаково ценить и к которым будут одинаково относиться.

**Oxfam**

# ПРИМЕРЫ ФОРМУЛИРОВОК МИССИИ



Создать глобальное поле для идей, информации и средств, которое упростило бы благотворительную деятельность.

Спасать жизни, победить бедность и добиться социальной справедливости.



Помощь тяжелобольным детям, содействие развитию гражданского общества, внедрению высоких медицинских технологий.

Повысить уровень жизни отдельных людей и целых семей, укрепляя сообщества, устраняя барьеры и помогая нуждающимся реализовать свой потенциал в учебе и работе.



# THE NATURE CONSERVANCY



## Миссия

Сохранить разнообразие растительного и животного мира путем защиты от вымирания редких видов по всей планете.

## Способ измерения успеха

“Bucks and acres” – количество территории, находящейся под защитой организации, и объем фандрайзинга.

## Основная ошибка

Измерение косвенных показателей вместо прямых, непосредственно связанных с миссией организации.

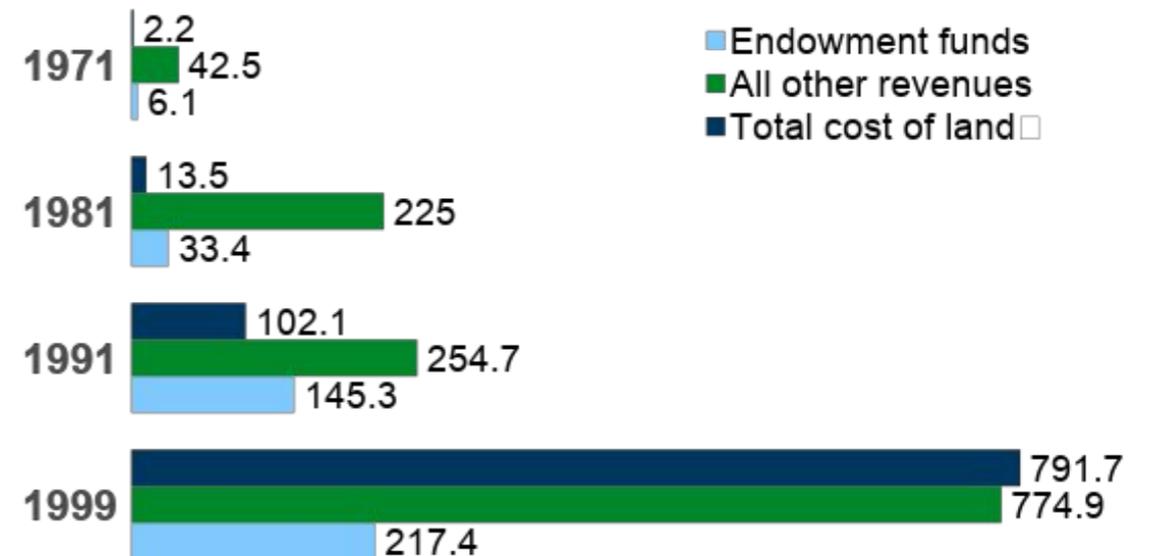
## Результат

За годы деятельности организации количество некоторых видов сократилось (в том числе и на защищаемых территориях).

## Bucks and acres: The Nature Conservancy

Measurement of progress, 1971-99

### Total income and cost of land, \$ million



### Acres preserved, millions



# ОСНОВНЫЕ ЦЕННОСТИ И ПРИНЦИПЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ



## ОСНОВНЫЕ ЦЕННОСТИ

определяют базис программной деятельности и целевую аудиторию

### ПРИМЕРЫ

Право на жизнь и безопасность  
Развитие национальной идентификации  
Равные права женщин



## ПРИНЦИПЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

определяют основу программной и операционной деятельности

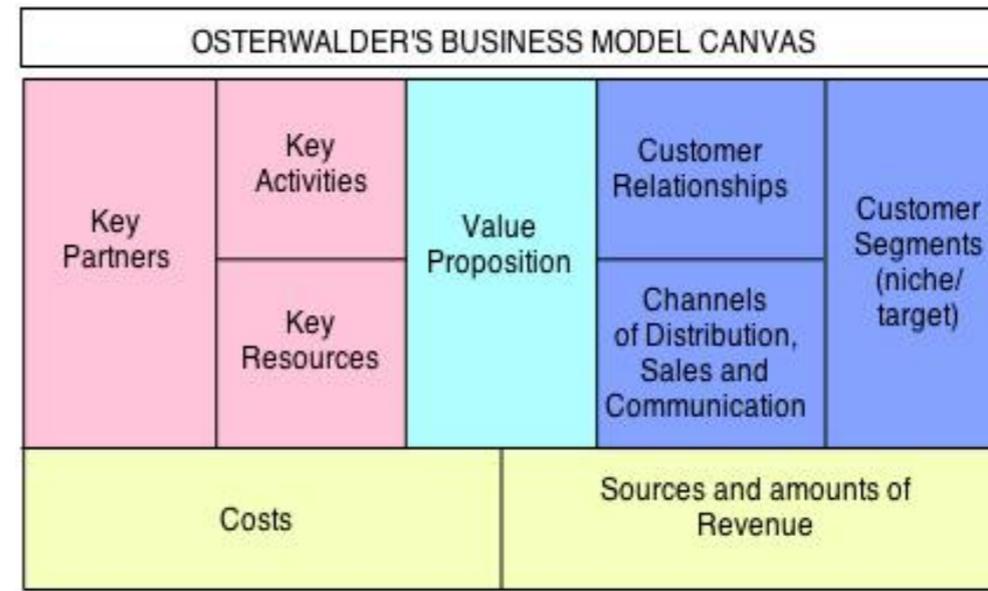
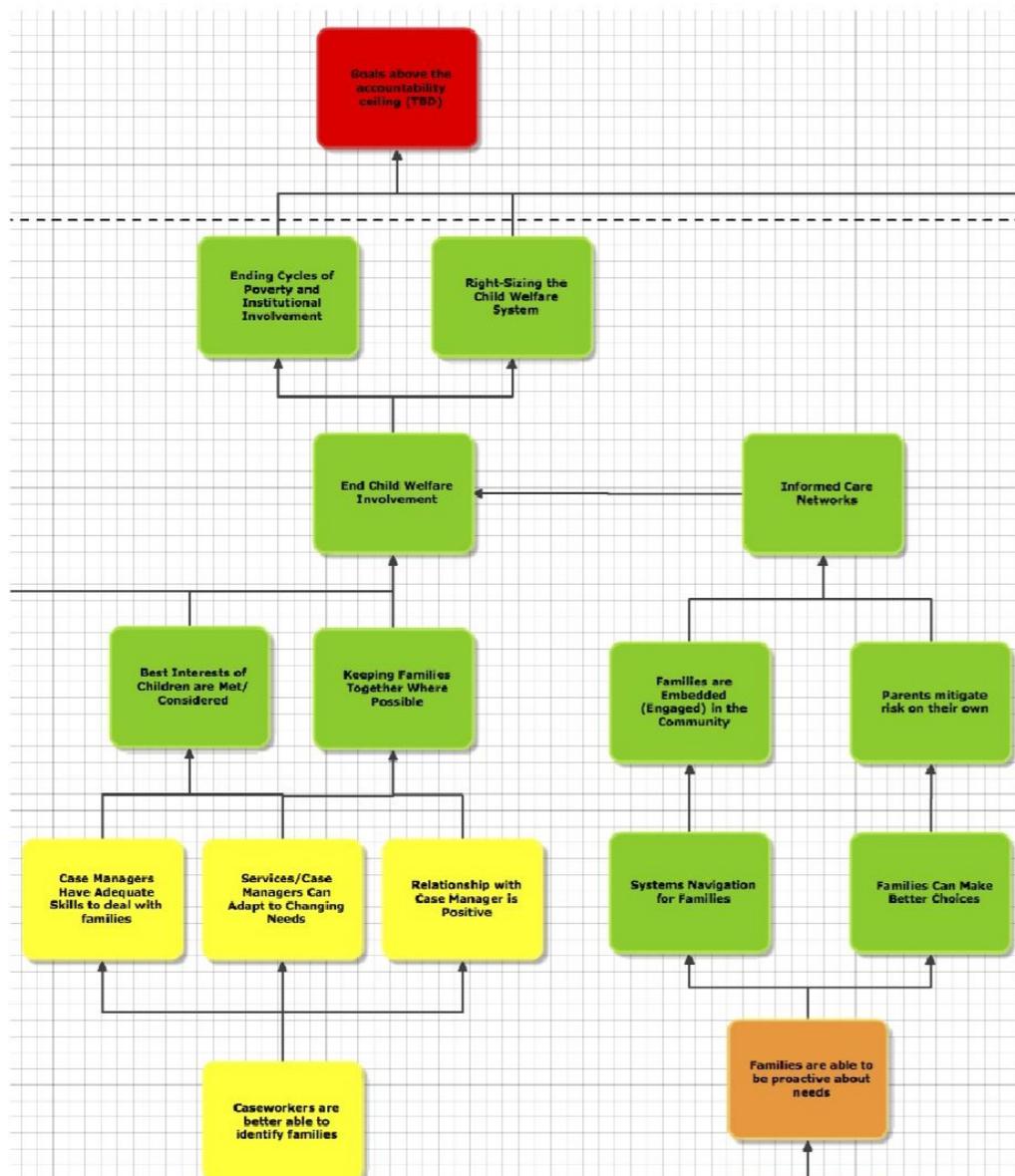
### ПРИМЕРЫ

Поддержка проектов других организаций (отсутствие собственных проектов)  
Работа исключительно с НКО  
Поддержка только крупных инициатив  
Обязательный мэтчинг средств

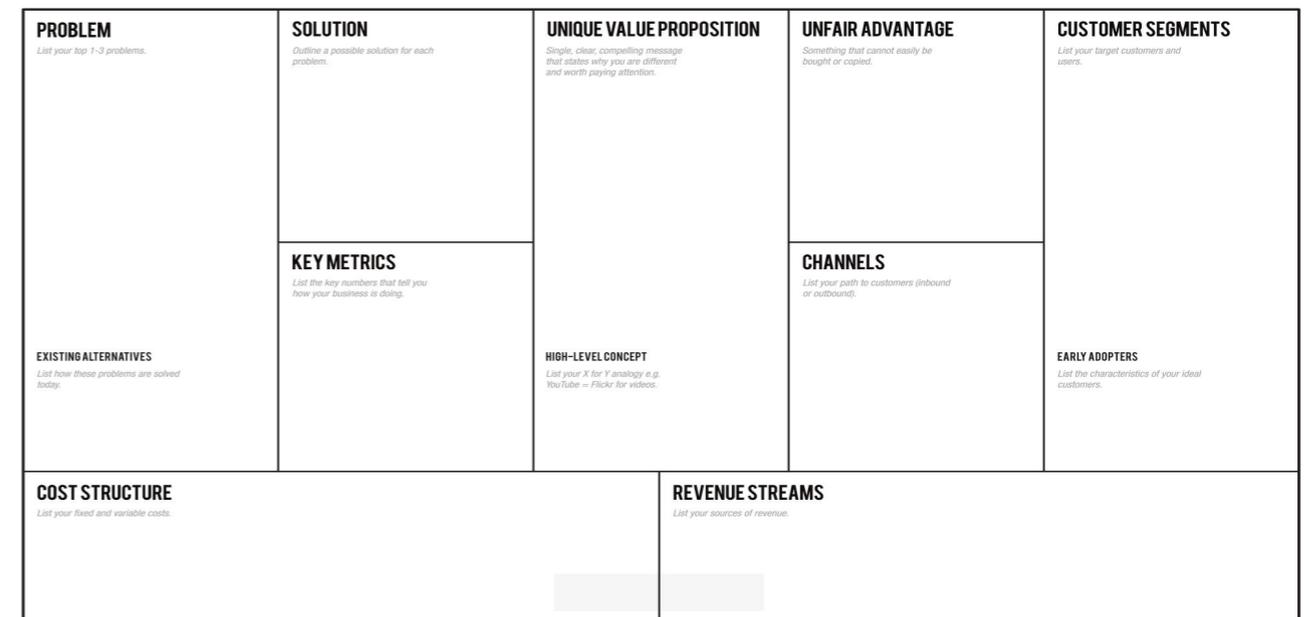
# ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ



## Теория изменений



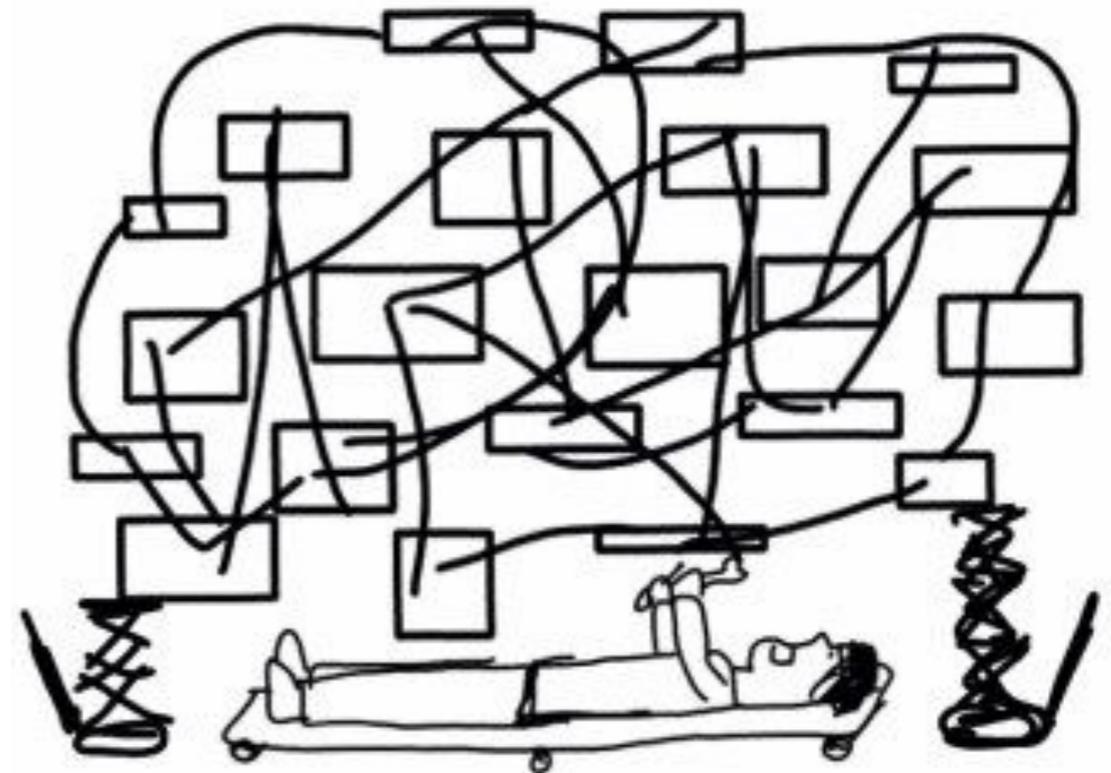
## Lean Canvas



# ЛОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ



- ✓ Средство организации концепции проекта
- ✓ Четко определяет цели (outcomes)
- ✓ Определяет причинно-следственные связи
- ✓ Метод определения и оценки рисков
- ✓ Метод оценки прогресса с помощью индикаторов



# ПЛАН ДЕЙСТВИЙ И БЮДЖЕТ



“ Я с облегчением схожу с колышущегося моря Причины и Теории на твердую землю Результата и Факта ”

Уинстон Черчилль

Пересматриваются  
крайне редко



Составляется  
на 3-5 лет



Обновляются  
ежегодно



Изменяются в  
текущем режиме



# МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА

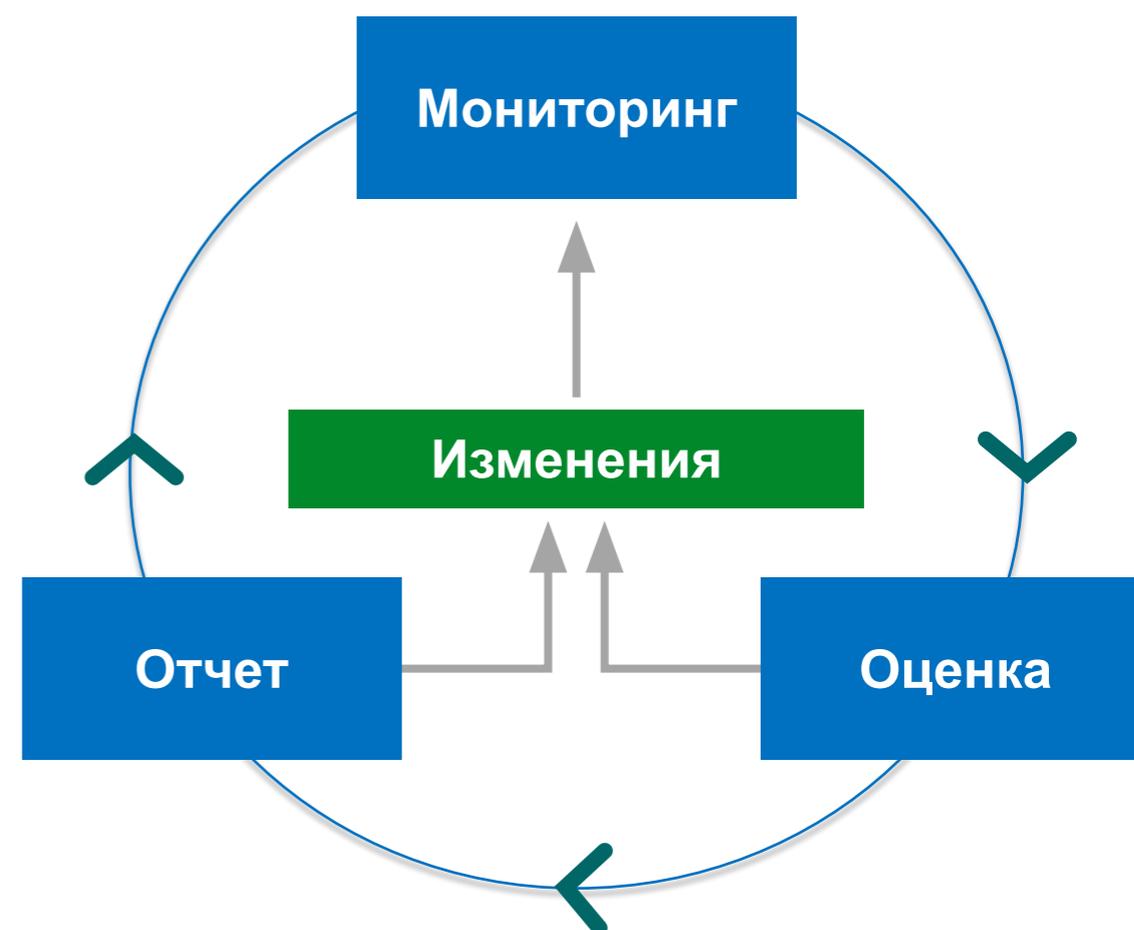


“Какой бы красивой ни была стратегия, время от времени нужно смотреть и на результаты.”

Уинстон Черчилль

**Мониторинг** – отслеживание хода и результатов работы проекта.

**Оценка** – измерение прямых эффектов, результативности и долгосрочных последствий реализации проекта.



**Миссия** – помочь сельскому населению Африки получить доступ к питьевой воде

## Идея

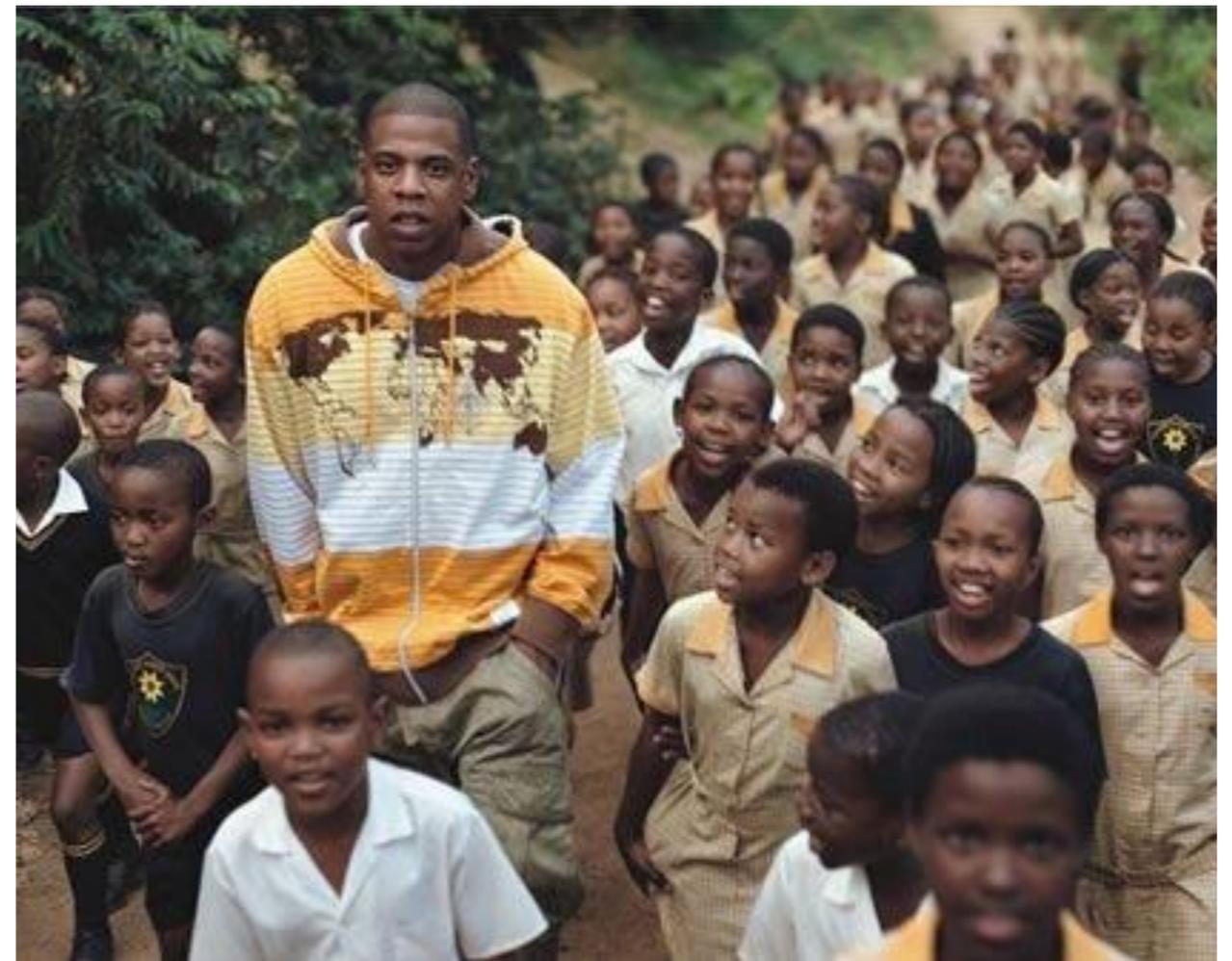
Внедрять в африканских деревнях насосный механизм, приводящийся в действие детской каруселью.

## Реализация

- Широкая PR-кампания
- Десятки млн. долларов инвестиций
- >1 800 каруселей установлено в 4 странах

## Итог

Карусели усложнили доступ к питьевой воде (низкая производительность, неудобство пользования). Инициатива была признана провалившейся, проект свёрнут.



# ОСНОВНЫЕ ТИПЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ



## Индикаторы, используемые The Nature Conservancy

### Оценка влияния

Каков прогресс в отношении миссии и долгосрочных целей, находящихся в центре внимания организации



- ✓ Биоразнообразие планеты
- ✓ Снижение уровня угроз

### Оценка программной деятельности

Каков прогресс в отношении целей и реализации программной деятельности организации



- ✓ Количество запущенных проектов
- ✓ Территории, находящиеся под защитой организации

### Оценка операционной деятельности

Каков прогресс на всех уровнях деятельности организации, которые обеспечивают ее функциональность



- ✓ Количество членов организации
- ✓ Привлечение финансирования

# ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ (KPIs)



**KPIs должны быть:**



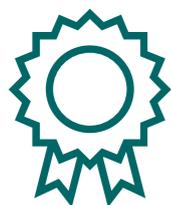
**S**

**Конкретными (Specific)** –  
должны быть конкретными и однозначными.



**M**

**Измеримыми (Measurable)** –  
должны поддаваться измеряемой количественной оценке.



**A**

**Достижимыми (Achievable)** – должны быть достижимыми.



**R**

**Релевантным (Relevant)** – должны измерять именно те изменения, к которым приводит деятельность по проекту.



**T**

**Иметь временные «привязки» (Time based)** –  
должны соответствовать конкретному времени и дате.

## Напутствие Совета директоров:

«Выдающийся оркестр должен стать еще более выдающимся»

THE  
CLEVELAND  
ORCHESTRA

## Как измерить художественные успехи оркестра?

### Качественные результаты

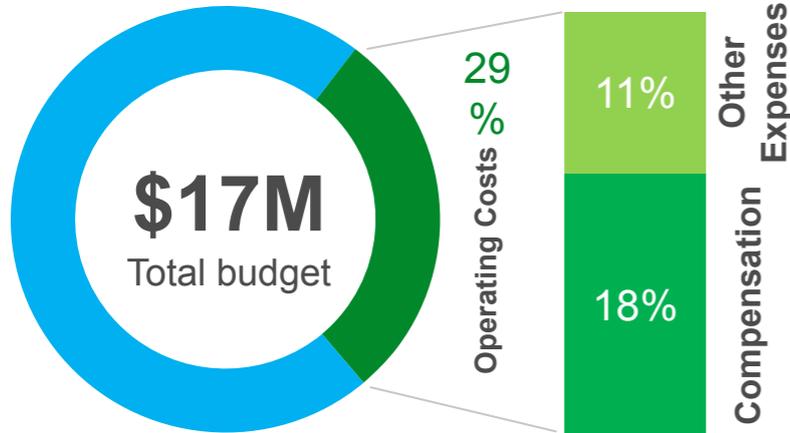
### Измеряемые показатели (KPIs)



# DASHBOARD (ОБЩИЕ ПОКАЗАТЕЛИ)

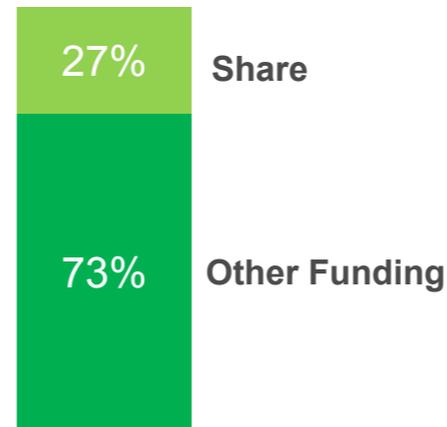


Operating costs as a percentage of total budget



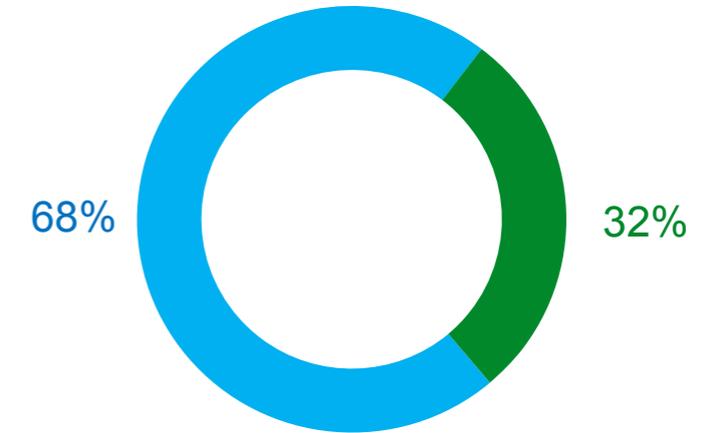
**Goal:** 28% total operating costs to budget ratio; 15% total compensation to budget ratio

Average share of the cost of supported projects



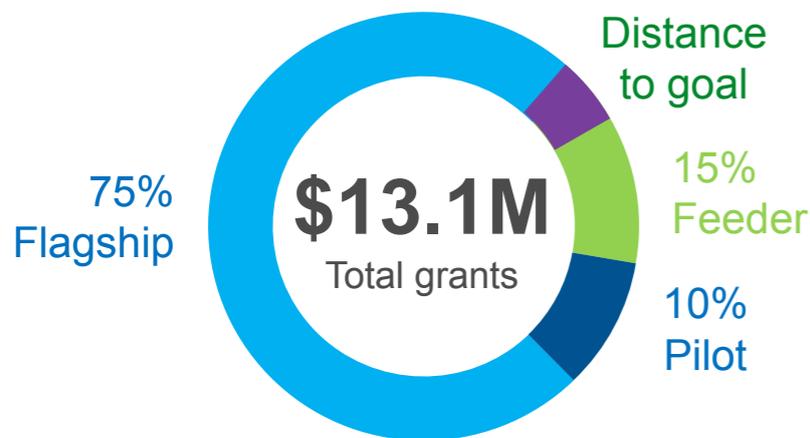
**Goal:** Average share of 28%

Percentage of Grants with share exceeding 80% (by \$ invested)



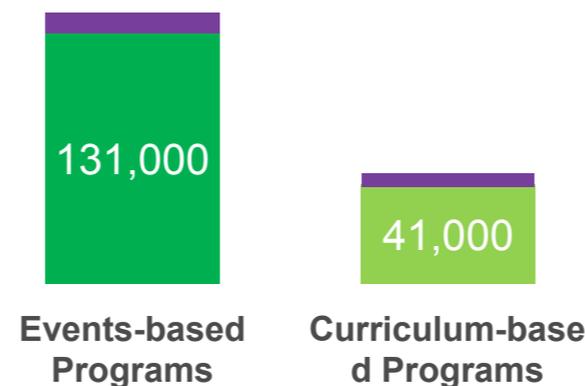
**Goal:** 29% of grants with share exceeding 80%

Total grants by type



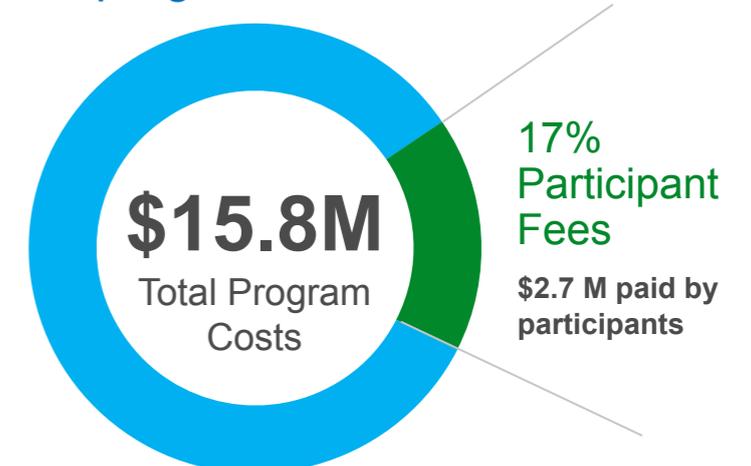
**Goal:** 80% Flagship grants

Number of participants reached (Excludes beneficiaries reached indirectly through museums, websites, etc.)



**Goal:** 137,000 events-based and 43,000 curriculum-based participants

Participant fees as percentage of total program costs



**Goal:** 17% participant fees to total project cost ratio

# СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕССИЯ



## Позволяет за короткое время заложить основы будущей стратегии:

- сформулировать миссию и видение
- обсудить цели и задачи
- разработать логическую модель и т.д.



## Задействует весь коллектив, что позволяет:

- скоординировать ожидания
- сплотиться вокруг общих целей
- уточнить понимание миссии и основных задач

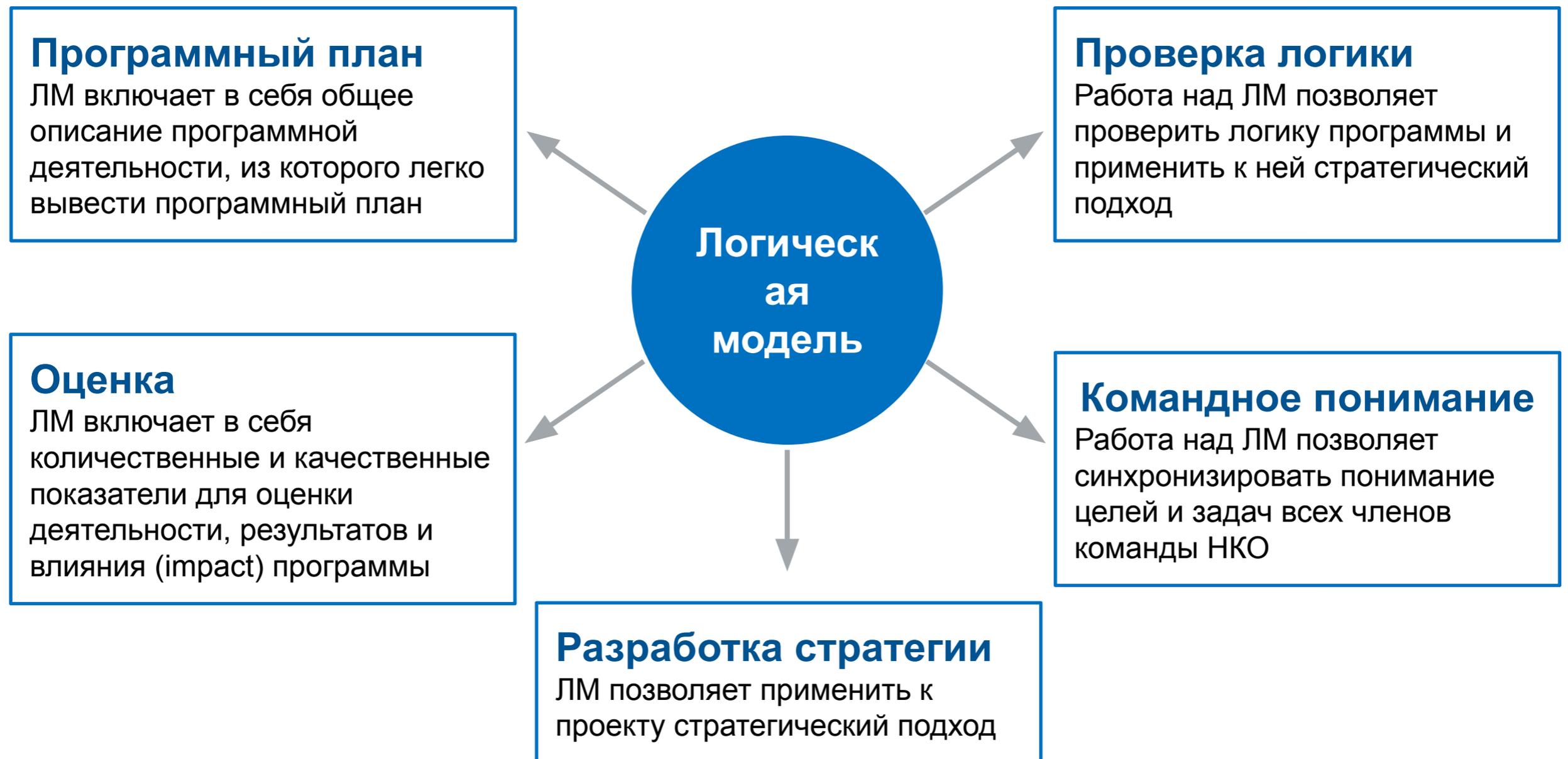


## Позволяет привлечь внешнего эксперта для координации работы коллектива и выражения независимого мнения



# ЛОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ

# ЗАЧЕМ НУЖНА ЛОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ?



# ПОВЫШЕНИЕ УСПЕВАЕМОСТИ ШКОЛЬНИКОВ В КЕНИИ



**Нестандартный подход** к решению задач в благотворительности позволяет экономить значительные средства

Пример из практики International Christian Support, проект повышения успеваемости школьников в Кении

## **Традиционный подход:**

- Закупка дополнительных учеников
- Установка новых досок
- Привлечение дополнительных учителей к работе

## **Результат:**

- Отсутствие успехов при значительных расходах

## **Новый подход:**

- Лечение детей от кишечных паразитов

## **Результат:**

- Повышение успеваемости
- Увеличение посещаемости уроков
- В долгосрочной перспективе (по статистическим данным) – повышение доходов при взрослении.

# СТРУКТУРА ЛОГИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ



## Постановка проблемы

Описание проблемы, которую должна решить программа

## Цель

Цель, которую планируется достичь по итогам реализации программы

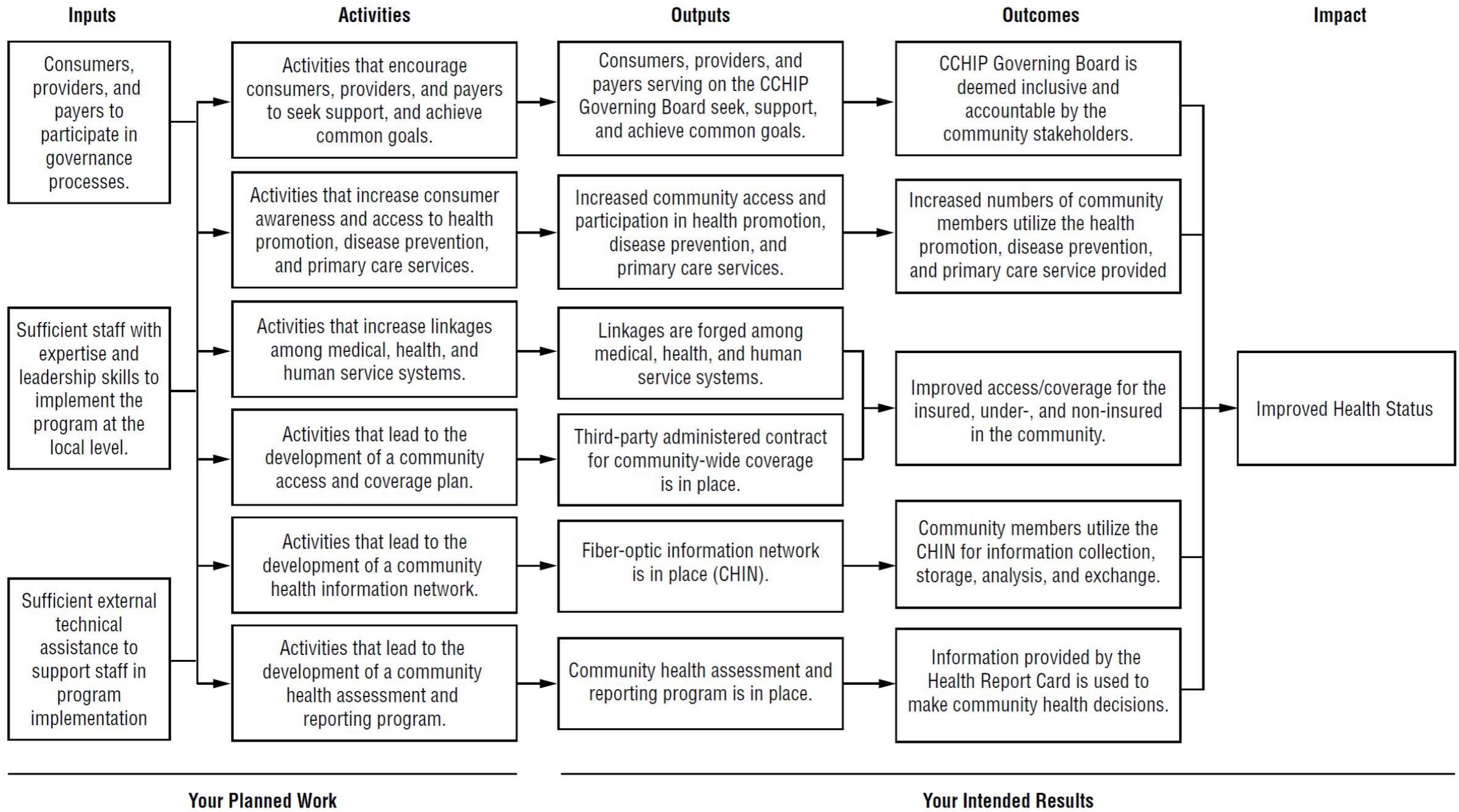


## Внешние факторы

Прочие факторы, влияющие на результаты программы; обстоятельства, на которые не возможно повлиять в рамках программы.

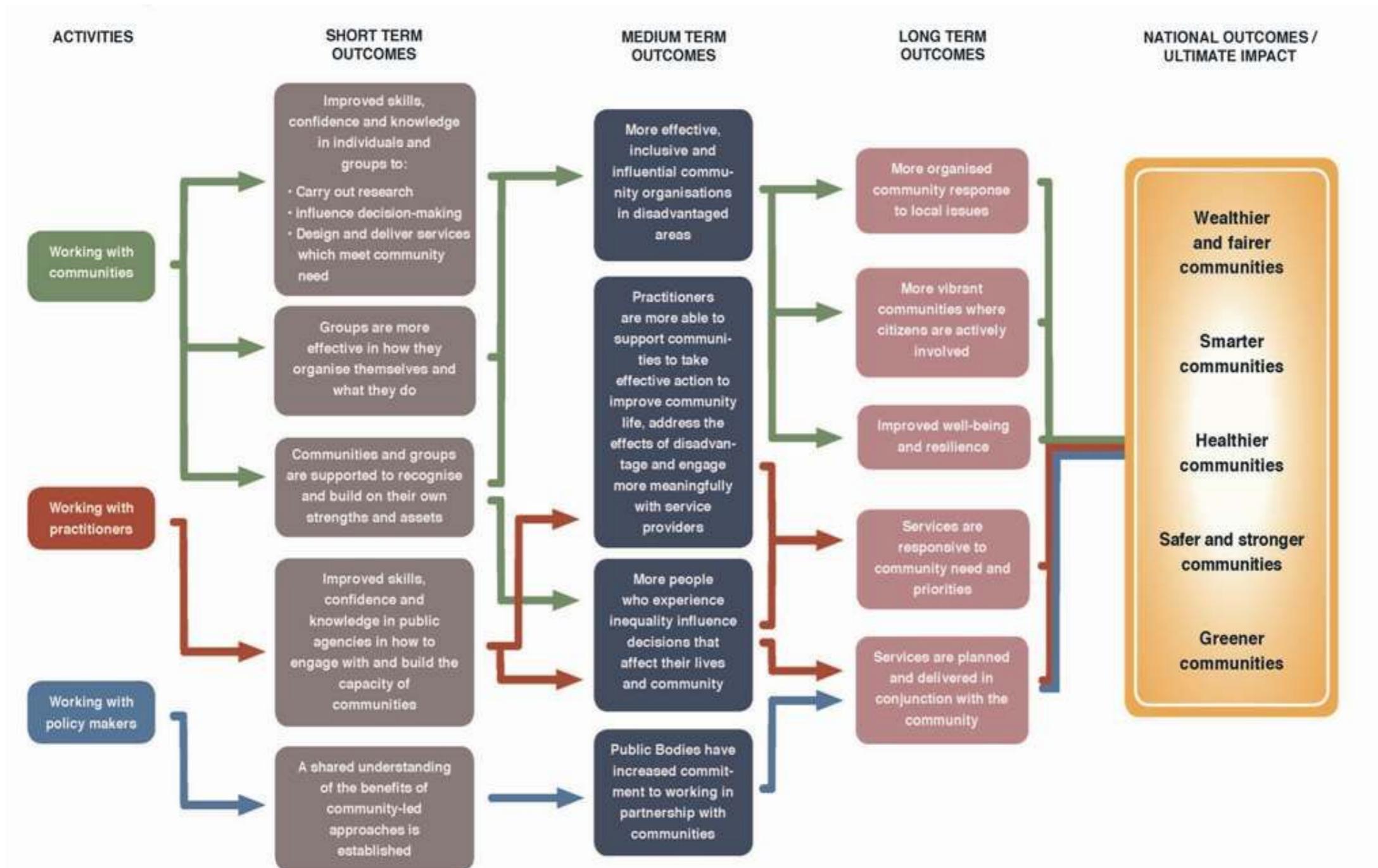
# ЛОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ

Calhoun County Health Improvement Program (Kellogg Foundation - WKKF)



# ЛОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ

Scottish Community Development Center



# КОМПОНЕНТЫ ЛОГИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ



## Постановка проблемы

Описание проблемы, которую должна решить программа

Пример из проекта “Преактум” («Рыбаков фонд»):

## Постановка проблемы

Низкий уровень предпринимательства среди молодежи

Пример из проекта VCT Program (Centers for Disease Control and Prevention (CDC), ORC Macro):

## Постановка проблемы

Уровень заболеваемости ВИЧ продолжает расти, что свидетельствует о недооценке людьми важности:

- выяснения своего серостатуса,
- разработки индивидуальной стратегии снижения рисков заражения,
- обеспечения доступа к лечению.

# КОМПОНЕНТЫ ЛОГИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ



## Цель

Цель, которую планируется достичь по итогам реализации программы

Пример – проблема и цель проекта «Преактум»:

## Постановка проблемы

Низкий уровень предпринимательства среди студентов



## Цель

Развить предпринимательство среди студентов путем улучшения кооперации между университетами и крупным бизнесом.

# КОМПОНЕНТЫ ЛОГИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ



**Исходные  
предположения**

За счет чего удастся добиться результата?

**Исходные  
данные**

Какие необходимые для успеха программы факторы уже имеются в наличии?

Пример из проекта «Преактум»:

**Исходные  
предположения**

Кооперация между студентами, бизнесом и университетами стимулирует развитие молодежного предпринимательства; повышает успешность трудоустройства среди выпускников.

**Исходные  
данные**

Предварительные договоренности с университетами и бизнес-партнерами.  
Опыт участия в аналогичных программах.  
Выделенное финансирование.

# КОМПОНЕНТЫ ЛОГИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ



## Ресурсы

Ресурсы, необходимые для реализации программы: люди, время, материалы, средства, технологии и т.д.

Пример из проекта «Преактум»:

## Ресурсы

Команда программы, (всего 7-10 человек)  
Средства на оплату труда, командировки, поддержку команд и проведение конкурса.  
Обучающие программы РФ

Пример из проекта VCT Program:

## Ресурсы

Финансирование от государства, GAF и других доноров  
Штат консультантов, лаборантов и администраторов на местах  
Протоколы и инструктивные материалы программы, документы для тренингов  
Тест-системы  
Управленческая информационная система  
Реферальная система профилактики и лечения

# КОМПОНЕНТЫ ЛОГИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ



## Деятельность

Деятельность в рамках программы, которая позволит добиться поставленных целей.

Пример из проекта «Преактум»:

## Деятельность

- Установка связей с университетами РФ
- Формирование университетских студенческих команд
- Привлечение бизнес-партнеров для поддержки команд и участия в жюри
- Проведение ежегодного всероссийского конкурса
- Проведение регулярных обучающих программ для участников команд

Пример из проекта VCT Program:

## Деятельность

- Проведение тренингов для консультантов, лаборантов и администраторов на местах
- Предварительные консультации, проведение тестов на ВИЧ, консультации после теста
- Проведение профилактики передачи ВИЧ инфекции от матери к ребёнку
- Обследовать (или направлять на обследование) ВИЧ-положительных клиентов на предмет заболевания оппортунистическими инфекциями и туберкулёзом
- Направлять на лечение ВИЧ-положительных клиентов

# КОМПОНЕНТЫ ЛОГИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ



## Outputs

Непосредственный, осязаемый результат проведенной в рамках программы деятельности

Пример из проекта «Преактум»:

## Outputs

### За 1 год

Команд – 40  
Участников – 5000  
Бизнес партнеров – 80  
Проектов – свыше 100  
Инвестиций в проекты - 10 млн. руб.

### За 3 года

Команд – 300  
Участников – 40 000  
Бизнес партнеров – 500  
Проектов – свыше 700  
Инвестиций в проекты - 100 млн. руб.

Пример из проекта VCT Program:

## Outputs

N сотрудников станут сертифицированными специалистами программы  
N клиентов получат предварительные консультации, N тестов будет проведено, N клиентов получат результаты тестирования и консультации после тестов  
N будущих матерей пройдут профилактику передачи ВИЧ инфекции от матери к ребёнку  
N ВИЧ-положительных клиентов прошли обследование (или были направлены на обследование) на предмет заболевания оппортунистическими инфекциями и туберкулёзом  
N ВИЧ-положительных клиентов направлено на лечение и поддерживающую терапию

# КОМПОНЕНТЫ ЛОГИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ



## Outcomes

Общие качественные результаты, к которым должна привести программа. Это изменения, которые затронут целевую группу, общество или другой объект воздействия программы.

Пример из проекта «Преактум»:

## Outcomes

Рост количества новых бизнесов, открытых студентами  
Повышение результатов трудоустройства в ведущие бизнес компании среди выпускников университетов

Пример из проекта VCT Program:

## Outcomes

Качество консультаций и тестирования вырастет  
Консультаций и тестирования станут доступнее  
Клиенты (как ВИЧ-положительные, так и ВИЧ-отрицательные) станут придерживаться индивидуальной стратегии снижения рисков заражения и лечения  
Улучшится ситуация с профилактикой и лечением ВИЧ-положительных и ВИЧ-отрицательных клиентов и пар с разным ВИЧ-статусом  
Поведение, связанное с риском заражения, станет более редким

# OUTCOMES VS OUTPUTS



И outputs, и outcomes могут быть сформулированы в конкретном числовом виде, принципиальное различие – в качестве изменений.

| Outputs   | Outcomes  |
|---|---|
| Накормить бесплатным обедом 10,000 бездомных                                  | Сократить число голодающих на 5%                            |
| Установить 1,000,000 пропитанных инсектицидом сеток над кроватями нуждающихся | Сократить число случаев заболевания малярией на 5,000 в год |
| Перевести 10,000 семей с дровяного на газовое отопление                       | Сократить выброс угарного газа в атмосферу на 50 %          |
| Научить читать 500 учеников младшей школы                                     | Повысить уровень грамотности на 10%                         |

# КОМПОНЕНТЫ ЛОГИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ



## Impact

(или «фундаментальные изменения», «влияние», «социальный эффект»)  
Фундаментальные изменения, которые затронут общество или систему по итогам реализации программы в долгосрочной перспективе.

Пример из проекта «Преактум»:

## Impact

Выросла доля студентов активно вовлечённых в предпринимательство  
Студенты лучше погружены в бизнес среду и более подготовлены к работе в ней  
Возросла кооперация между студентами и бизнес-лидерами  
Увеличилось количество рабочих мест созданных студентами

Пример из проекта VCT Program:

## Impact

Случаев передачи ВИЧ станет меньше  
Случаев заболевания ВИЧ станет меньше  
Тяжесть заболевания и смертность от ВИЧ снизятся

# КОМПОНЕНТЫ ЛОГИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ



## Внешние факторы

Прочие факторы, влияющие на результаты программы; обстоятельства, на которые невозможно повлиять в рамках программы.

Пример из проекта «Преактум»:

## Внешние факторы

Поддержка государством субъектов МСП.  
Спрос в экономике РФ на предпринимательские компетенции.

# ЛОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ

ПРОЕКТ ПО РАЗВИТИЮ МОЛОДЕЖНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА (ВЕРСИЯ 1.0)



## Постановка проблемы

Низкий уровень предпринимательства среди молодежи

## Цель

Развить предпринимательство среди студентов путем улучшения кооперации между университетами и крупным бизнесом.

## Логическое обоснование

Кооперация между студентами, бизнесом и университетами стимулирует развитие молодежного предпринимательства; повышает успешность трудоустройства среди выпускников.

## Исходные данные

Предварительные договоренности с университетами и бизнес-партнерами. Опыт участия в аналогичных программах. Выделенное финансирование.

## Ресурсы

Команда программы, (всего 7-10 человек)  
Затраты на оплату труда, командировки, поддержку команд и проведение конкурса.  
Обучающие программы РФ

## Деятельность

Установка связей с университетами РФ.  
Формирование университетских студенческих команд.  
Привлечение бизнес-партнеров для поддержки команд и участия в жюри.  
Проведение ежегодного всероссийского конкурса  
Проведение регулярных обучающих программ для участников команд

## Outputs

### За 1 год

Команд – 40  
Участников – 5000  
Бизнес партнеров – 80  
Проектов – свыше 100  
Инвестиций в проекты - 10 млн. руб.

### За 3 года

Команд – 300  
Участников – 40 000  
Бизнес партнеров – 500  
Проектов – свыше 700  
Инвестиций в проекты - 100 млн. руб.

## Outcomes

Рост количества новых бизнесов, открытых студентами  
Повышение результатов трудоустройства в ведущие бизнес компании среди выпускников университетов

## Impact

Выросла доля студентов активно вовлечённых в предпринимательство  
Студенты лучше погружены в бизнес среду и более подготовлены к работе в ней  
Возросла кооперация между студентами и бизнес-лидерами  
Увеличилось количество рабочих мест созданных студентами

## Внешние факторы

Поддержка государством субъектов МСП.  
Спрос в экономике РФ на предпринимательские компетенции.

# ЛОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ

## VCT PROGRAM



### Постановка проблемы

Уровень заболеваемости ВИЧ продолжает расти, что свидетельствует о недооценке людьми важности:

- выяснения своего серостатуса,
- разработки индивидуальной стратегии снижения рисков заражения,
- обеспечения доступа к лечению.

### Ресурсы

Финансирование от государства, GAF и других доноров

Штат консультантов, лаборантов и администраторов на местах

Протоколы и инструктивные материалы программы, документы для тренингов

Тест-системы

Управленческая информационная система

Реферальная система профилактики и лечения

### Деятельность

Проведение тренингов для консультантов, лаборантов и администраторов на местах

Предварительные консультации, проведение тестов на ВИЧ, консультации после теста

Проведение профилактики передачи ВИЧ инфекции от матери к ребёнку

Обследовать (или направлять на обследование) ВИЧ-положительных клиентов на предмет заболевания оппортунистическими инфекциями и туберкулёзом

Направлять на лечение ВИЧ-положительных клиентов

### Outputs

N сотрудников станут сертифицированными специалистами программы

N клиентов получают предварительные консультации, N тестов будет проведено, N клиентов получают результаты тестирования и консультации после тестов

N будущих матерей пройдут профилактику передачи ВИЧ инфекции от матери к ребёнку

N ВИЧ-положительных клиентов прошли обследование (или были направлены на обследование) на предмет заболевания оппортунистическими инфекциями и туберкулёзом

N ВИЧ-положительных клиентов направлено на лечение и поддерживающую терапию

### Outcomes

Качество консультаций и тестирования вырастет

Консультаций и тестирования станут доступнее

Клиенты (как ВИЧ-положительные, так и ВИЧ-отрицательные) станут придерживаться индивидуальной стратегии снижения рисков заражения и лечения

Улучшится ситуация с профилактикой и лечением ВИЧ-положительных и ВИЧ-отрицательных клиентов и пар с разным ВИЧ-статусом

Поведение, связанное с риском заражения, станет более редким

### Impact

Случаев передачи ВИЧ станет меньше

Случаев заболевания ВИЧ станет меньше

Тяжесть заболевания и смертность от ВИЧ снизятся

# ЛОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ

ПРОЕКТ ПО ВНЕДРЕНИЮ НОВОЙ СИСТЕМЫ  
ПРЕПОДАВАНИЯ МАТЕМАТИКИ В ШКОЛАХ



# ЛОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ

## ПРОГРАММА СУБСИДИЙ В РАМКАХ СТРАХОВАНИЯ ЗДОРОВЬЯ (ПС)





**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**

**+7 (903) 799-8970**  
**dimitryd@group36.org**

**[www.group36.org](http://www.group36.org)**