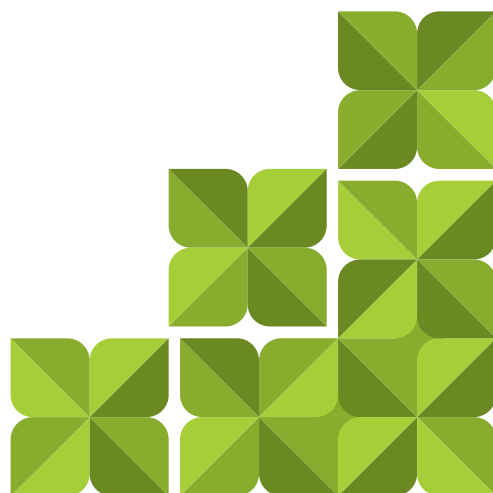




# RESPOND

## ІНСТРУМЕНТ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ СТАЛОСТІ НУО

[respond.org.ua](http://respond.org.ua)  
[facebook.com/RESPONDUkraine](https://facebook.com/RESPONDUkraine)



# Стратегія сталості НУО

## Зміст

А. Вступ .....	2
Процес.....	2
В. Розділи стратегії .....	3
Розділ 1: Бачення та місія організації.....	3
Розділ 2. Бачення сталості .....	3
Розділ 3. Середовище та тренди.....	3
Тренди.....	3
Стейкхолдери .....	4
Цільові групи .....	5
Аналіз донорів.....	6
Розділ 4. Активи та потенціал. ....	7
Карта активів.....	7
Інструментарій для оцінки наявних та майбутніх ресурсів .....	7
Розділ 5: Стратегічні цілі та планування дій .....	8
Стратегічні цілі .....	8
Планування дій.....	8
ДОДАТКИ .....	9
Додаток 1.....	9
Додаток 2 .....	10

## A. Вступ

Метою стратегії сталості є надання організації допомоги в аналізі середовища її функціонування та підтримки у виборі структури, ресурсів, операцій та підходів задля забезпечення сталості організації в найближчі 3 роки, чи на більш тривалий термін. Стратегія дає змогу організації мислити поза поточною проектною діяльністю та розуміти, що та як потрібно зробити задля забезпечення сталості. Аналізуючи зовнішні тенденції та власний потенціал, керівництво організації може оцінити різні можливості та вирішити не тільки, куди слід рухатись, але й що потрібно змінити.

Даний інструментарій з розробки стратегії сталості включає набір інструментів та підходів, пов'язаних з розробкою стратегії та плану її реалізації. Інструментарій містить інструкції з розробки стратегії з урахуванням мінімальної кількості стандартів. Дотримуючись цього процесу, організація повинна вміти чітко формулювати та документувати наступне:

1. **Поточний стан:** де організація знаходиться на даний час
2. **Майбутній стан:** де організація повинна бути; що та як вона хоче зробити, щоб забезпечити свою сталість протягом наступних 3-х років, чи далі.

## Процес

Процес розробки початкової стратегії буде складатися з ряду кроків зі створення документу з аналізом поточного стану всередині та зовні організації, а також включатиме сукупність заходів, необхідних для забезпечення функціонування організації протягом найближчих 3 роки, чи більш тривалого періоду. Даний документ потребує щорічного перегляду для врахування нових трендів та коригування планів на основі спроб та досягнень, а також для підтвердження того, що організація на шляху до повної реалізації своєї стратегії сталості. Деякі зовнішні події, такі як зміна керівництва, політичні зміни, стихійні лиха тощо, що призводять до значних змін середовища функціонування, можуть прискорити процес перегляду.

Важливо:

1. Описуючи поточну ситуацію, спирайтеся на дані, а не на ваше власне розуміння ситуації
2. Нехай процесом та кінцевим продуктом володіє персонал
3. Будьте активними, думайте ширше.

## В. Розділи стратегії

### Розділ 1: Бачення та місія організації

Напишіть тут бачення та місію Вашої організації. Обговоріть бачення та місію з працівниками та визначте, чи вони відображають реальні наміри Вашої організації? Чи вам потрібно/Ви хочете переглянути ваші бачення та місію? Якщо так, перегляньте та запишіть оновлений варіант.

### Розділ 2. Бачення сталості

Що означає бути сталою організацією? Які саме компоненти ви хочете бачити сталими через 3 роки? Запишіть бачення сталості та визначте основні її компоненти, які ви хочете зміцнити в майбутньому.

### Розділ 3. Середовище та тренди

#### Тренди

**Інструменти:** Аналіз зовнішнього середовища PESTLE  
<http://pestleanalysis.com/perform-pest-analysis-5easy-steps/>

Аналіз середовища – це основа для розробки стратегії забезпечення сталості. Він дає можливість під час планування спиратися на сьогоденні реалії та переконатися, що запропоновані рішення враховуватимуть екологічні, політичні та контекстні аспекти.

#### **Інструкція:**

Щоб зрозуміти середовище, в якому працює організація, використовуйте аналіз сфер PESTLE. PESTLE розшифровується як політична, економічна, соціальна, технологічна, правова та екологічна сфери (Political, Economic, Social, Technological, Legal and Environmental).



Коротко опишіть умови на регіональному та державному рівнях, в яких працює організація.

Коли працюватимете над даним розділом, не перенавантажуйте його зайвою інформацією, будьте стислими та включайте дані, які допоможуть вам спланувати наступні кроки із забезпечення сталості.

На основі категорій, наведених вище, перелічіть тренди на державному та регіональному рівнях. Остання категорія – екологічна – є необов'язковою до заповнення (виберіть цю категорію, якщо ви думаєте, що екологічні тенденції впливають на вашу організацію або ви хочете розглянути ці тенденції для подальшого планування).

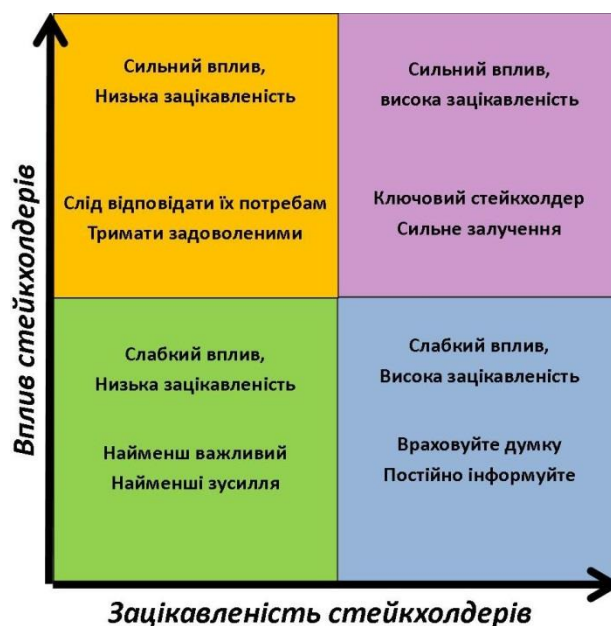
Категорії трендів	Державний рівень	Регіональний рівень
Політичні		
Економічні		
Соціальні		
Технологічні		
Правові		
Екологічні		

## Стейкхолдери

**Інструменти:** Аналіз стейкхолдерів (матриця впливу та зацікавленості)

Щоб повністю зрозуміти середовище, потрібно також додати окремий підрозділ про стейкхолдерів.

Аналіз стейкхолдерів допомагає залучати відповідних людей/структури до необхідних процесів та інформувати їх на відповідному етапі. Розуміючи який саме тип комунікації, управління відносинами та системи звітності підходить тому чи іншому стейкхолдеру, завдання можуть бути адаптовані задля забезпечення продуктивності та підвищення ефективності взаємодії.



### Інструкція:

- Подумайте про всіх стейкхолдерів, які впливають на вашу роботу або беруть участь у наданні послуг у вашій організації.
- Розмістіть стейкхолдерів по квадратах таблиці згідно рівнів впливу та зацікавленості.
- Використайте таблицю аналізу стейкхолдерів (Таблиця 1), щоб задокументувати ваші напрацювання.
- Проаналізуйте кожного із стейкхолдерів – наскільки важливо підтримувати комунікацію з кожним з них, тип комунікації та її регулярність.
- Заповніть Таблицю 2, вказуючи тип комунікації для 10 найбільш впливовіших для Вашої організації стейкхолдерів.

Таблиця 1.

Вплив стейкхолдерів	• • •	• • •
	• • •	• • •
<b>Зацікавленість стейкхолдерів</b>		

Таблиця 2. Типи комунікації зі стейкхолдерами.

№	Стейкхолдер	Тип комунікації	Регулярність

## Цільові групи

**Інструменти:** Таблиця цільових груп

### **Інструкція:**

- На основі аналізу середовища та визначених трендів, обговоріть з якими цільовими групами НУО вже працює та/або з якими планує.
- Шляхом обговорення, визначте ті цільові групи, яким ваша організація планує надавати послуги протягом 3-х найближчих років, та запишіть їх у стовпцях, а також позначте, чи це цільова група, яка вже охоплена вашою організацією або та, яку ви плануєте охопити протягом 3 років.

	Цільова група 1	Цільова група 2	Цільова група 3	Цільова група 4	Цільова група 5	Цільова група 6
<b>Поточний стан</b>						
<b>Майбутній стан</b>						

## Аналіз донорів

**Інструменти:** Карта донорів

Одним із шляхів посилення фінансової стійкості організації є диверсифікація фінансових ресурсів. Задля досягнення цього організації слід почати залучати нових донорів та моніторити додаткові можливості фінансування. Цей розділ допоможе вашій організації проаналізувати існуюче та потенційне фінансування з боку донорів на основі цільових груп, які було визначено, та які кроки необхідно зробити у напрямку примноження фінансових ресурсів організації.

### Інструкція:

#### **Крок 1: Таблиця фінансового середовища:**

- Вивчіть перелік різних донорів, які існують та ведуть свою діяльність у вашому регіоні та Україні в цілому.
- В таблиці нижче заповніть категорії та назви донорів, які працюють в Україні, вашому регіоні та напрямки діяльності яких співпадають з вашими цільовими групами.

Тип донора	Назва донора
Національні/Регіональні/місцеві органи влади	
Іноземні донорські агенції	
Фонди/ Міжнародні та національні НУО	
Національний/ місцевий бізнес	
Релігійні організації	

#### **Крок 2: Картування донорів :**

- Під час попередньої вправи Ви провели інвентаризацію всіх донорів, які працюють, або підтримують роботу в Україні та вашому регіоні з цільовими групами, які Ви раніше визначили. Розставте пріоритети та оберіть не більше 10 донорів, з якими ви плануєте співпрацювати у найближчі 3 роки.
- Виберіть одного донора з пріоритетних та заповніть таблицю нижче. Коли закінчите роботу з одним донором – перейдіть до наступного.

Ім'я донора:	
Фінансування	Ресурси
Що фінансує донор? (Надайте будь-яку інформацію, яка у Вас є, навіть якщо вона неповна)	
Чи є у Вашої організації минулі/ поточні проекти з донором? Які це були проекти (завдання, основні досягнення)	
Люди	Відповіді
Чи є у вас в організації особа/особи, котрі контактують з донором? Хто ці люди?	
Якщо ні, які потенційні кроки ви можете зробити, щоб встановити ці контакти?	
Яку інформацію Ви будете шукати про донора? <ul style="list-style-type: none"><li>• Тренди фінансування?</li><li>• Пріоритети фінансування?</li><li>• Технічні області, що представляють інтерес?</li><li>• Цільові групи/аудиторії?</li><li>• Інше?</li></ul>	



## Розділ 4. Активи та потенціал.

### Карта активів

**Інструменти:** Таблиця активів

Активи організації – наявні в організації матеріальні-технічні, фінансові та людські ресурси, компетенції та інші елементи, які дають змогу НУО виконувати свою місію.

Карта активів – візуальне зображення описаних вище елементів.

#### **Інструкція:**

1. Визначте категорії активів для Вашої організації
2. У кожній категорії визначте наявні активи, на які можна спиратись у подальшому розвитку
3. Серед всіх категорій виберіть ті, які найбільш важливі для кінцевих бенефіціарів та донорів.

Категорії активів	Активи			
	Найважливіші активи для донорів		Найважливіші активи для кінцевих бенефіціарів	
	Наявні	Бажані	Наявні	Бажані
1.	-	-	-	-
2.	-	-	-	-
3.	-	-	-	-
4.	-	-	-	-

### Інструментарій для оцінки наявних та майбутніх ресурсів

1. В **колонці 1**, внесіть програми та заходи, які впроваджує Ваша організація на даний час та заходи, які Ви плануєте здійснювати протягом наступних 3 років.
2. В **колонці 2a**, вкажіть Ваші потреби в ресурсах та фінансуванні для виконання цих заходів/програм. Вони повинні включати суми коштів та перелік обладнання, потрібних Вашій організації для досягнення ключових результатів за цими програмами/заходами протягом 3 років. Найкраще проконсультуватися із Вашими фінансистами, щоб прогнози були якомога реалістичнішими.
3. Серед перелічених потреб, вкажіть в **колонці 2b** обсяг коштів та матеріальних ресурсів, які Ваша організація вже має. Знову ж таки, зверніться до Вашого фінансового відділу, щоб отримати найточніші цифри.
4. **Колонка 3** повинна відображати різницю між колонками 2a та 2b щодо потреби фінансових ресурсів, обладнання, тощо. Це прогалини в ресурсах, які стануть цілями для мобілізації ресурсів та основою для розробки програми залучення ресурсів.
5. В **колонці 4** вкажіть джерела надходжень існуючих фінансових та інших ресурсів. Включіть приватних вкладників, донорські агенції та фінансових партнерів, інші НУО, стратегії мобілізації ресурсів, тощо.
6. Проведіть стрілочки в **колонці 5**, щоб показати, на який час вистачає наявних фінансових ресурсів.
7. **Остання колонка** показуватиме, чи ресурси з колонки 2b обмежені, тобто, повинні витратитися/використовуватися певним чином або за конкретним призначенням, чи ними можна вільно користуватися, коли і як потрібно Вашій організації.



1. Захід/ Програма	Ресурси		3. Прогалини в ресурсах/Потреби	Джерела ресурсів	Графік			Уточнення ресурсів
	2а. Потрібні	2б. Наявні			Рік 1	Рік 2	Рік 3	

## Розділ 5: Стратегічні цілі та планування дій

**Інструменти:** Таблиця цілей, План дій, технологія SMART

Постановка стратегічних цілей для забезпечення сталості та планування дій є кульмінацією процесу планування на даному етапі. Розробка стратегічних цілей та планування дій є повторюваним процесом, який повинен коректуватися відповідно до зміни середовища та трендів.

### Стратегічні цілі

#### **Інструкція:**

Перегляньте всі попередні сектори, які ви заповнили, і виходячи з наявного аналізу, визначте стратегічні цілі, які дадуть змогу забезпечити сталість вашої організації протягом наступних 3 років. Визначте чіткі цілі та переконайтеся, що вони враховують терміни та ті показники, які будуть використовуватися для оцінки успіху. Визначення 3-5 цілей допоможе забезпечити більш чіткий фокус організації на забезпеченні сталості.

Ціль	Термін	Показник успішності

Наступні 4 питання допоможуть точніше проаналізувати та структурувати цілі:

- Чи нові стратегічні цілі забезпечення сталості реалістичні з огляду на оцінку середовища?
- Чи стратегічні цілі реалістичні враховуючи державний та регіональний контекст?
- Чи стратегічні цілі реалістичні беручи до уваги ситуацію з наявним та потенційним фінансуванням?
- Чи цілі відповідають принципам SMART (Конкретні, Вимірювані, Досяжні, Актуальні, Обмежені в часі)

### Планування дій

#### **Інструкція:**

План дій - це дорожня карта з конкретними кроками та діями, спрямованими на досягнення цілей забезпечення сталості, визначених вище.

Працюючи над діями та кроками, намагайтеся бути максимально конкретними. Пам'ятайте, що всі заходи повинні відповідати вищезазначеним цілям.

Ціль 1:

#	Дії/Кроки	Терміни	Відповідальна особа	Необхідні (Людські/Фінансові) ресурси
1.				

Ціль 2:

#	Дії/Кроки	Терміни	Відповідальна особа	Необхідні (Людські/Фінансові) ресурси
1.				

# ДОДАТКИ

## Додаток 1

### Аналіз прогалин в донорському фінансуванні

#### Інструкція:

- Вибір цілей з мобілізації ресурсів – вкажіть конкретно для чого потрібні кошти і/або інші ресурси. Використовуйте інформацію із розділу, де Ви визначали наявні та майбутні ресурси.
- Після того, як перелік буде закінчено, визначте щонайменше 3 ключові прогалини у Ваших знаннях чи контактній інформації та те, як можна їх заповнити. Наприклад, вам потрібна підтримка дитячого центру, тому Ви хочете дізнатися у кого є зв'язки в фондах чи компаніях, які вже підтримують такі програми. Або вам потрібно оплатити хостинг веб-сайту, тому ви намагаєтесь з'ясувати, чи у когось є зв'язок із місцевим інтернет-провайдером.

#### Прогалина №...:

Опис	Відповіді
В чому полягає прогалина?	Опишіть прогалину. Це прогалина в обізнаності, чи у наявності зв'язків? Щось інше?
Чи пов'язана прогалина з якимось конкретним донором чи виконавцем? Якщо так, впишіть їх.	
Що можна зробити протягом наступних 2 місяців, щоб почати заповнювати дану прогалину?	Якщо проблема у зв'язках, то чи знаєте Ви ім'я та посаду людини? Чи є якісь зв'язки (прямі чи непрямі) між вашими організаціями? Якщо прогалина в обізнаності, чи можете Ви провести онлайн-пошук, або скористатися публікаціями, щоб знайти відповідь?
Детально опишіть кроки, які здійснить Ваша організація.	
Які ресурси потрібні, щоб здійснити необхідні кроки?	
Хто відповідатиме за здійснення необхідних кроків?	

## Додаток 2

### Фінансовий план