

**ПИСАТЬ БУДУЩЕЕ:  
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ И СБОР  
СРЕДСТВ/ФАНДРАЙЗИНГ ДЛЯ ЛИТЕРАТУРНО-ИЗДАТЕЛЬСКИХ  
ОРГАНИЗАЦИЙ И АССОЦИАЦИЙ**

*Через Лабиринт: практическое (и критическое) руководство  
по стратегическому планированию  
для вашей организации или ассоциации*

**Цель семинаров/занятий:**

- Рассмотреть стратегическое планирование в контексте вашей работы
- Рассмотреть «цикл планирования»
- Сделать стратегический «моментальный снимок» вашей организации и контекста
- Применить разные этапы «цикла планирования» (в частности, постановку цели) к вашей организации
- Рассмотреть пути задействия идей и добрых намерений
- Определить меру вашего успеха
- Обозначить процесс разработки стратегического плана

---

# 1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ВЫ



Ниже и на обратной стороне страницы представлены шесть формулировок стратегического планирования. В ваших группах киньте кости и выберите для рассмотрения формулировку (i-vi). Проанализируйте ваши оценки данной формулировки и убедитесь, что вы можете найти:

- Что-нибудь, с чем вы легко соглашаетесь в рамках вашей группы (и определите почему)
- Что-нибудь, с чем вы не соглашаетесь в рамках вашей группы (и определите почему)
- Что-нибудь, что представляется интересным вопросом и заслуживает рассмотрения в рамках более большой группы

Затем кидайте кости снова и снова - пока хватает времени и сил!

(i)

Термин стратегия [в смысле стратегического планирования] происходит от греческого *strategia*, что означает «военное искусство». У военных, стратегия часто подразумевает переброску войск на позицию до реального вступления противника в бой. В этом смысле, стратегия имеет отношение к *развертыванию* войск. После того, как противник вступит в бой, внимание переключается на *тактику*. Здесь, главным моментом является *применение* войск. Замените войска на «ресурсы» и данное понятие перейдет их военной области в сферу бизнеса.

(ii)

Планирование – это более чем обычный процесс; мы постоянно прибегаем к нему когда, например, покупаем продукты, выбираем программу социального обеспечения ребенка, сводим концы с концами. Большинство из нас знает, что от нашей целеустремленности, последовательности и готовности во многом зависит успех нашей деятельности. Творческие организации делают это постоянно; без этого успешной творческой работы не будет.

(iii)

От планирования в искусстве следует воздерживаться, поскольку:

- Нельзя планировать творчество. Процесс должен быть самопроизвольным.
- Наша положение недостаточно прочно для планирования. Мы не знаем, где и что мы будем делать в следующем году. Все зависит от обстоятельств, находящихся вне нашего контроля, таких как политический климат или мировая экономика.
- Планирование – как понятие – слишком тесно связано с государством и, следовательно, сомнительно.
- Планирование «запирает» вас; оно не дает вам воспользоваться непредвиденными возможностями или поменять образ действия.
- Планирование требует времени, трату которого мы не можем себе позволить.

- 
- Стратегические планы – лишь требование финансирующих лиц и организаций; нам от них мало пользы.
  - Планирование предполагает навязывание на сферу искусства рыночного частно-секторного умонастроения, в то время как мы нацелены на более альтруистические вещи.

(iv)

Планирование – это возможность «помечтать прагматично»; средство, позволяющее людям воплотить такую мечту в реальность. Планирование может помочь вам избежать старых способов мышления о предметах, Оно предполагает применение цели, приоритетов и готовности к вашей работе – наступление согласованного и желаемого будущего. В конечном счете, планирование может помочь организациям стать более способными к контролированию собственной судьбы.

(v)

Стратегическое планирование предполагает быть другим. Это - осознанный выбор иной совокупности видов деятельности для выработки уникальной совокупности ценностей; это - конкурентоспособность, возможность выделиться в глазах ваших клиентов или пользователей, добавление стоимости посредством совокупности видов деятельности, отличных от деятельности конкурентов.

(vi)

Слово «стратегия» применяется в нескольких различных значениях:

- Стратегия – это план, практическое руководство, средство перейти отсюда туда
- Стратегия – это характер действий во времени; например, издатель, который выпускает очень дорогие издания использует «высокопроизводительную» стратегию
- Стратегия – это позиция, т.е. она отражает решения по предложению особенных продуктов или услуг на особенные рынки
- Стратегия – это перспектива, т.е. видение и направление

Стратегическое планирование включает в себя все вышеназванное – это сложная сеть размышлений, идей, интуиций, опытов, знаний, компетентности, воспоминаний, восприятий и ожиданий, обеспечивающая общее руководство конкретными действиями для достижения отдельных целей.

---

## 2. ЗАЧЕМ УТРУЖДАТЬ СЕБЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ПЛАНИРОВАНИЕМ?



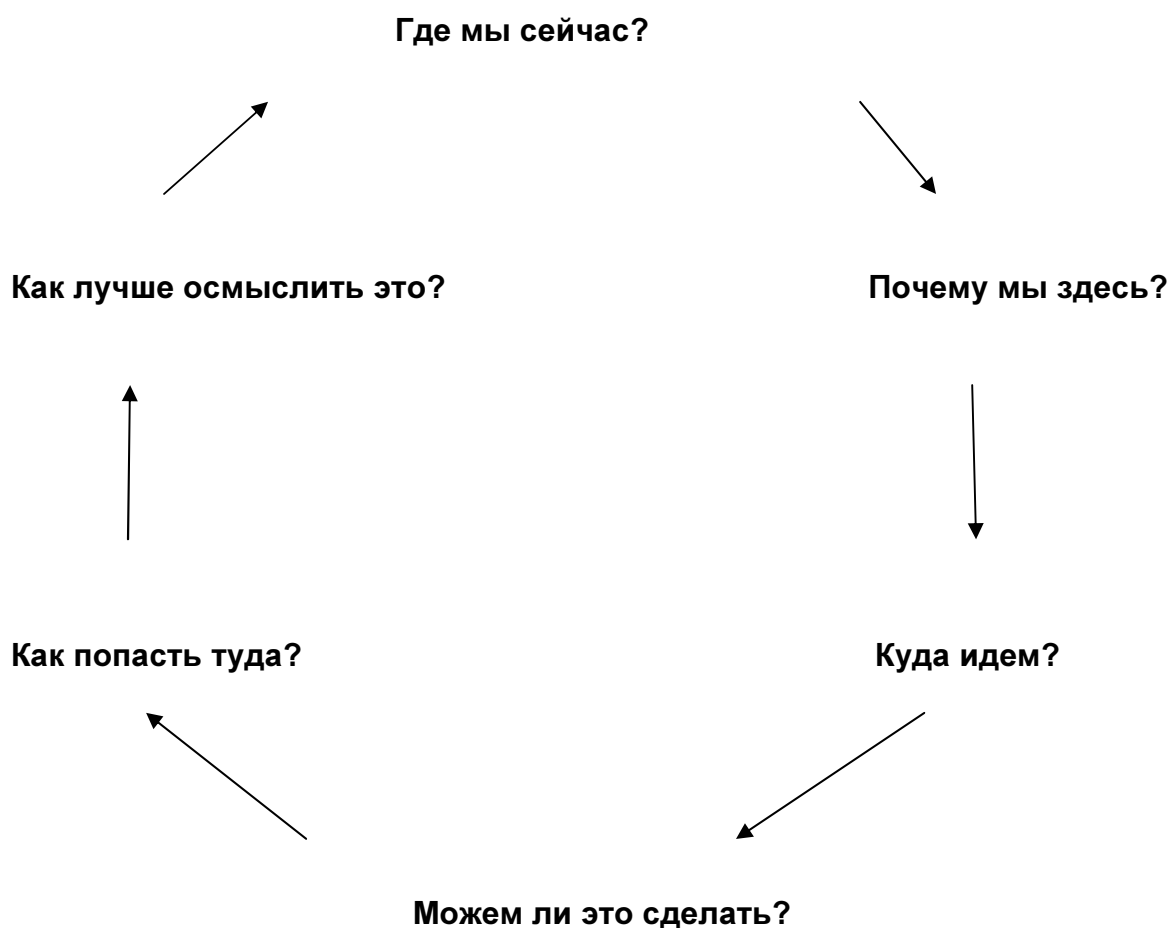
- Стратегическое планирование – это осознанное и проактивное / опережающее умонастроение и совокупность действий, направленных на то, чтобы поставить вас и других в вашей организации во главе. При должном использовании, оно может повести вас в нужном направлении и помочь в создании нужного вам будущего...
- **Творческий, совместный и ориентированный на людей процесс, помогающий определить:**
  - **Что** вы и ваша организация хотите делать и **почему**
  - **Когда** вы хотите делать это
  - **Как** вы хотите достичь этого
- **Планирование может, таким образом, помочь в:**
  - Обеспечении ясности цели
  - Создании основы для распределения ролей и ответственностей
  - Стимулировании эффективной совместной работы (планировать всегда лучше *сообща*)
  - Сокращении «антикризисного управления»
  - Разбивке крупных проектов и инициатив на мелкие, более управляемые части
  - Противодействию «управлению по удивлению» (о котором речь пойдет ниже)
  - Обеспечении основы для оценки и демонстрации успеха вам и другим
  - Создании среды, позволяющей вносить новые идеи, делать изменения и менять курс

**В отсутствии планирования**, вы и ваша организация будете более подвержены «дрейфу»... кратковременному периоду и внешнему влиянию.

**При наличии планирования**, у вас будет прекрасная возможность практически применить способности, умения, деловую хватку и ресурсы, необходимые для успеха.

---

### 3. ЦИКЛ ПЛАНИРОВАНИЯ ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ ШЕСТЬ ВОПРОСОВ/ЭТАПОВ



---

### 3.1 Этап один: Где мы сейчас?

**Критическая оценка** означает посмотреть как идут дела.

- Согласно высказыванию, «Если нас действительно волнует наше будущее, нам следует всесторонне оценить, где мы сейчас и откуда пришли.»
- Это подразумевает определение давлений, проблем и слабых сторон, с которыми организации приходится иметь дело, а также сильных сторон, возможностей и успехов, на которые можно рассчитывать.
- Это также означает выход за рамки организации и оценку вашего положения по отношению к другим, включая организации, занятые аналогичной или родственной деятельностью.

*Как плывет ваш корабль?*

Для некоторых людей проверять и критически оценивать также естественно и необходимо, как делать вдох после выдоха. Для остальных (возможно для большинства из нас!), сопротивление этому может быть огромным. Пример плавания по реке может быть здесь уместным:

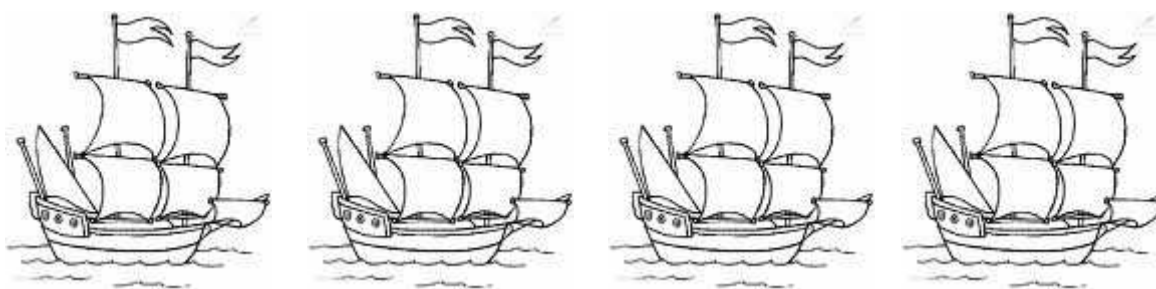
«...объем работ продолжает расти, нагрузка то растёт, то уменьшается, но никогда не иссякает. Почти незаметно возникает новый поток работ. Есть опасность, что мы не успеем справиться с этим потоком.

Если мы решим остановиться и пристать к берегу, могут возникнуть такие вопросы:

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Дал ли наш корабль течь?</li><li>• Можем ли мы плыть дальше или следует остановиться на капитальный ремонт?</li><li>• Все ли выкладываются на работе или же в нашей команде есть «сачки»?</li><li>• Может сама река меняет свое течение – или мелеет?</li><li>• Есть ли впереди препятствия, которые нам следует опасаться?»</li></ul> |
|--|

Может вероятность возникновения таких вопросов сама по себе уже проблема? Это значит, что на эти вопросы вы можете получить ответы, которые вам не по душе или вы не знаете, что с ними делать. Большинство из нас предпочитает никогда не сталкиваться с такой реальностью.»

(Адаптировано из источника: Gawlinski and Graessle, 2002)



Общепринятым методом является **SWOT**-анализ. Он подразумевает оценку следующих компонентов:

- **Сильные стороны**
- **Слабые стороны**
- **Возможности**
- **Угрозы**

Сильные и слабые стороны обычно *внутренне* присущи организации и могут включать следующее:

- Здания
- Технические средства и оборудование
- Доступность вашей работы для других (групп) людей
- Репутация
- Навыки, знания и квалификация персонала и членов правления (в случае релевантности)
- Финансовое положение
- Виды взятых на себя работ

Возможности и угрозы обычно *внешне* присущи организации и могут включать такие факторы, как:

- Политическая обстановка
- Социальное положение
- Культурные тенденции
- Экономические условия
- Правовые и налоговые вопросы
- Технологические разработки

**Важные для рассмотрения факторы включают:**

- Оперативность
- Субъективность
- Диапазон взглядов
- «Генерирование без суждения»

*Попробуйте сами...*

---

## ЛИСТ С УПРАЖНЕНИЯМИ 1

Этап один: Где мы сейчас?

### SWOT-анализ (Сильные стороны, Слабые стороны, Возможности, Угрозы)

*Помните, что это значит быть оперативным и субъективным! Потратьте несколько минут, чтобы набросать на бумаге сильные и слабые стороны (обычно внутренние), а также возможности и угрозы (обычно внешние), которые есть в вашей организации*

Сильные стороны	Слабые стороны
Каковы ваши лучшие качества? В чем вы сильны? Каковы ваши последние достижения? Что вы можете делать лучше других? Какую положительную обратную связь вы получили?	В чем вы менее сильны? Что вам не удавалось и в чем вы разочаровались? К примеру, отказ в приеме заявок на финансирование может являть слабую сторону и отрицательно отразиться на финансировании вашей работы...
Возможности	Угрозы
Что происходящее во внешнем мире может явиться для вас возможностью, например, расширения масштаба вашей деятельности, увеличения финансирования, роста сетей	Перечислите происходящие в мире события, представляющие угрозу, например изменения законодательства, правительственная политика, экономические условия



---

Сделав SWOT-анализ, вы можете начать думать о том, что в действительности является важным для вашей организации.

*Выберите один из SWOT-анализов для работы в вашей группе. После того, как ваш коллега представит его (вы можете захотеть перевести его на диаграммную бумагу большего формата), помогите ей/ему сгруппировать ее/его идеи из SWOT-анализа по следующим приоритетам:*

- Что на ее/его взгляд *должна* делать ее/его организация
- Что на ее/его взгляд *могла бы* делать ее/его организация
- Что на ее/его взгляд *не должна* делать ее/его организация

Полученные в результате темы могли бы затем стать важной основой для выработки целей...

*Обеспечьте обратную связь со всей группой в виде замечаний к данному упражнению*

(С благодарностью к Centre for Charity Effectiveness, 2009)

### 3.2 Этап два: Почему мы здесь?

Очень часто мы считаем, что каждый в рамках организации имеет один и тот же ответ на данный вопрос – но насколько он ясен и согласован?

Следует рассмотреть следующие **три родственные концепции**:

- **Стратегическое видение**

Стратегическое видение описывает **куда** вы идете – «земля обетованная». Стратегическое видение – это «мечта» вашей организации о будущем, картина, написанная словами, назначение которой воодушевлять людей, обращаясь к их чувствам и разуму.

Выберите дату в будущем (возможно 20 грядущих лет) и мысленно представьте, как будет выглядеть мир – или ваша часть мира – если ваша организация будет успешной.

Помните, что это идеалистический взгляд и он возможен при наличии «совершенного мирового сценария», не обремененного какими-либо препятствиями, которые могут иметь место в реальной жизни! Некоторые люди предпочитают присупать к своему описанию при помощи рисунка, а не письмом...

Виды вопросов, на которые вы можете захотеть ответить для этого совершенного мирового сценария, следующие:

- Что вы можете видеть?
- Что вы можете слышать?
- Что происходит в новостях?

---

- Какой день является типичным для ваших клиентов, бенефициариев, участников, пользователей?

- **Миссия**

Миссия описывает **что** вы собираетесь делать для осуществления вашего стратегического видения. Формулировка миссии – это конкретное описание того, что организация в действительности делает – ее вклад в мир и общество – чтобы ваши клиенты/бенефициарии/участники/пользователи, коллеги, члены правления и заинтересованные стороны понимали, в чем ваша организация должна совершенствоваться.

Наилучшие формулировки миссии являются понятными, честными, запоминающимися, требовательными, но реалистичными и постоянными, с тем, чтобы вам не пришлось бы их часто менять.

Миссия формулирует, что и зачем делает ваша организация и для кого она существует.

(С благодарностью к Centre for Charity Effectiveness, 2009)

### **Несколько примеров формулировок стратегического видения и миссии:**

Чартерный Институт Библиотечных и Информационных Профессионалов  
(Chartered Institute of Library and Information Professionals):

<http://www.cilip.org.uk>

*Видение:*

Справедливое и экономически преуспевающее общество, основанное на грамотности, доступе к информации и обмену знаниями

*Миссия:*

Институт существует для того, чтобы:

- Содействовать и поддерживать людей, занятых пропагандированием такого видения
- Служить рупором для информационных, библиотечных работников и профессионалов, занятых в области знаний, активно поддерживать и пропагандировать их деятельность на основе общих ценностей и повышать их квали-фикацию

Издательство Apples and Snakes: <http://www.applesandsnakes.org/>

*Видение:*

Наше видение – это мир, где каждый ценит и прославляет произнесенное слово

*Миссия:*

Расширить границы поэзии в образовании и литературном представлении, стимулируя участие и предоставляя трибуну для выступления широкому кругу артистов, выступающих с художественным чтением

Фонд Arvon Foundation: <http://www.arvonfoundation.org/1/Home>

*Видение:*

---

Каждый может пользоваться благами преобразующей силы писательского мастерства

*Миссия:*

Делиться жизнеизменяющим, творческий опытом с любым, кто пишет, как с начинающими, так и уже признанными печатающимися авторами, независимо от возраста и происхождения

Издательство Dedalus Books: <http://www.dedalusbooks.com/>

*Миссия:*

Быть уникальной, возбуждающей, инновационной и особой альтернативой коммерческого книгоиздания, открывать новые таланты и выдвинуь британское книгоиздание на передовые позиции в Европе

Издательство Peepal Tree Press: <http://www.peepaltreepress.com>

*Миссия:*

Издатель лучших художественных произведений, поэзии, литературной критики и исторических обзоров чернокожих англоязычных авторов Карибского регионе.

Издательство Comma Press: <http://www.commapress.co.uk/>

*Миссия:*

Некоммерческая издательская инициатива, направленная на поддержку новых произведений художественной литературы и поэзии с акцентом на новеллы.

Британский Центр Литературного Перевода (British Centre for Literary Translation): <http://www.bclt.org.uk/>

*Миссия:*

Быть ведущим британским центром развития, содействия и поддержки литературного перевода..

Английский ПЕН-клуб (English PEN) <http://www.englishpen.org/>

*Миссия:*

Пропаганда свободы писать и свободы читать путем проведения своих кампаний и осуществления своих программ.

Шекспировский фонд (Shakespeare Birthplace Trust):

<http://www.shakespeare.org.uk>

*Миссия:*

Мы – ведущая в мире благотворительная организация в области пропагандирования произведений, жизни и эпохи Уильяма Шекспира, предлагаем уникальную и ориентированную на Шекспира информацию из выдающихся архивных и библиотечных фондов, а также поддерживаем проведение образовательных и литературных мероприятий и пять прекрасных шекспировских домов/издательств

The Literary Consultancy: <http://www.literaryconsultancy.co.uk>

*Миссия:*

Быть ведущей в Великобритании службой отбора, чтения и рецензирования рукописей и ресурсным центром для писателей.

---

## Ценности

Ценности описывают **как** следует вести себя на пути к успеху.

Применимы ли нижеперечисленные качественные индикаторы к вашей организации?

- Превосходство, новаторство, подлинность
- Является ли организация приспособляемой, доступной, способной бросить вызов, внимательной, кооперативной, тактичной, дружелюбной, оптимистичной, надежной, вежливой, ответственной, отзывчивой, искренней, терпимой, доверчивой, заслуживающей доверия

Уделять внимание вашим ценностям означает, что то *как* вы выполняете вашу миссию не менее важно, чем сама миссия.

### Некоторые примеры формулировок ценностей:

#### Издательство Apples and Snakes

*Основные ценности:*

- Доступность
- Высокое качество
- Инклюзивность
- Новаторство

Издательство Comma Press привержено духу рискованного и вызывающего книгоиздания, свободного от коммерческого давления со стороны основных издательств.

Служба The Literary Consultancy всегда функционировала в духе честности и независимого мышления и уверена, что конструктивная, но твердая позиция службы поможет авторам добиться успеха в переписывании своих произведений, в написании новых авторских проектов, либо в иной жизненной деятельности.

### Помните о необходимости:

- Уделять достаточно **времени** своему видению, своей миссии и своим ценностям
- **Вовлечения** ваших коллег, волонтеров и членов правления в их создание
- Слежения, чтоб все три ценности были в **согласии** друг с другом
- Напоминания себе о них и их пересмотра в свете выподняемой вами работы

*Теперь найдите себе партнера. Используя обратную сторону рабочего листа, попробуйте набросать проект формулировки стратегического видения, формулировку миссии и основных ценностей для вашей организации. После каждого этапа или по окончании, ознакомьте вашего партнера с написанным вами для проверки на ясность и вдохновенность изложения. Миссия, видение и ценности должны быть понятными людям и вдохновлять их как внутри организации, так и за ее пределами!*

---

## ЛИСТ С УПРАЖНЕНИЯМИ ОДИН

Этап два: Почему мы здесь?

### Формулировки стратегического видения, миссии и ценностей

*Попытайтесь составить проект формулировок видения, миссии и основных ценностей для вашей организации.*

#### Формулировка видения

Идеи/ ключевые слова

«Наше видение – это мир, где...»

Первый проект формулировки видения

Второй проект

#### Формулировка миссии

Идеи/ ключевые слова

«Мы привержены...»/«Мы существуем, чтобы...»

Первый проект формулировки миссии

Второй проект

#### Ценности

Идеи/ ключевые слова

«Наша философия того, как мы работаем – это...»/ «Во всем, что мы делаем, мы будем руководствоваться следующими ценностями...»/ «Мы верим, что...»

Первый проект формулировки ценностей

Второй проект

---

### 3.3 Этап три: Куда идем?

#### Постановка целей

По мере развития процесса планирования, идеи и намерения становятся более конкретными. Видение, миссия и ценности относятся к стадии осмысления, которая является более длительной и абстрактной. Цели – более краткосрочны и более практичны. Они служат мостом между тем, где вы хотите быть и тем, как вы попадете туда.

**Цель** - это:

- Точное описание того, что вы хотите чтоб случилось или чего вам хочется достичь в будущем. Это мысленно нарисованная картина будущего в письменной форме.

**Характеристики** целей:

- **SMARTA!**
  - **Конкретные (Specific)**. Ваши цели точно указывают, что будет достигнуто.
  - **Измеримые (Measurable)**. В результате достижения этих целей, вы можете измерить то, что отличается.
  - **Достижимые (Achievable)**. Цели – достижимы. Недостижимые цели не мотивируют и могут отрицательно сказаться на желании людей предпринять какие-либо действия.
  - **Релевантные (Relevant)**. Ваши цели отвечают вашему видению, вашей миссии и вашим целям.
  - **Расчитанные по времени (Timed)**. Ваши цели распределены по времени согласно графику и вы знаете, когда они будут достигнуты.
  - **Согласованные (Agreed)**. Ваши цели согласованы со всеми заинтересованными сторонами.
- **Кратко-, средне- или долгосрочные**. Многие люди предпочитают начинать с краткосрочных, например трехмесячных, целей.
- **Ясно выраженные**
- **Тестируемые на «достаточность»** и приоритеты согласно их важности

**Как возникают цели?**

- Видение, миссия, ценности, темы возникают в результате вашего SWOT-анализа, новых обстоятельств – и идей по осуществлению идеального проекта! Эти цели затем руководят работой в вашей организации.

- 
- Цели охватывают все сферы организации и если вы составляете план, они обычно вырабатываются на приблизительно трехлетний период.
  - Цели могут быть разработаны под разными заголовками, такими как:
    - Художественная деятельность
    - Образовательная деятельность
    - Люди (клиенты/посетители/ участники/пользователи)
    - Управление и кадровое обеспечение
    - Здание, технические средства, оборудование
    - Финансы

*В ваших группах, вернитесь к разделу, озаглавленному **Цель рабочих совещаний** на странице 1 настоящего сборника упражнений. Рассмотрев все пункты раздела, сформулируйте, пожалуйста, **одну** из SMARTA-целей, начиная с фразы:*

«К концу этих занятий (27 марта 2012 г.), у нас будет...»

(С благодарностью к Centre for Charity Effectiveness, 2009)

...а как узнать, что мы сделали это успешно?

### **Индикаторы успеха**

Как можно измерить цели?

Индикаторами успеха являются:

- Согласованные пути демонстрации, что цель успешно достигнута

### **Преимущества:**

- Они облегчают оценить успех с уверенностью на индивидуальной и организационной основе
- Они поощряют заслуженную похвалу и поздравления, которые всем нам нужны
- Они создают основу для конструктивной обратной связи, от которой выигрывают все
- Они наблюдаемы и измеримы
- Они делятся на следующие категории:
  - **Количество** – Насколько много? Насколько мало? Издания, количество проданных выставочных билетов; вовлеченные люди; количество рабочих семинаров, событий или публичных чтений?

- 
- **Качество** – Насколько качественно? Насколько хорошо? По мнению писателей /библиотекарей/переводчиков/издателей; экспертов/ критиков; публики/читателей/участников; промоутеров; представителей общины?
  - **Время** - Как долго? К какому времени/окончательные сроки?
  - **Отношения** – Чьи? Изменились ли они? Как? Писатели/библиотекари/ переводчики/издатели; эксперты/критики; публика/читатели/участники; промоутеры; представители общины?
  - **Стоимость и ресурсы** – Сколько это стоило? Было ли в пределах бюджета? Какова стоимость времени персонала, времени правления, помещений и оборудования?

Индикаторы успеха **должны быть**:

- Эксклюзивными
- Действительно полезными вам
- Не слишком многочисленными!
- Практически осуществимыми (обеспечение обратной связи на выставке, рабочем семинаре или «книжном» ланче?)
- Заблаговременно согласованными – это помогает противодействовать «управлению по изумлению», вызываемого отсутствием четкой связи!

*Итак, вернитесь к цели, сформулированной вами на этих занятиях по стратегическому планированию. Попытайтесь представить один или два индикатора успеха и определите как бы вы измерили успех.*

*Теперь, попытайтесь задать трехмесячную цель для **себя** и трехмесячную цель для **вашей организации**, пользуясь листами с упражнениями на последующих двух страницах. Затем выберите одну из тех целей и представьте как минимум один индикатор успеха, пользуясь следующим лист с упражнениями. После того как, вы закончите с этим, поделитесь вашим результатом с партнерами и посмотрите, смогут ли они пройти SMARTA тест... В случае необходимости, помогайте друг другу.*



---

## ЛИСТ С УПРАЖНЕНИЯМИ 3

Этап три: Куда идем?

### Постановка целей

Цель – это точная формулировка того, что вы хотите чтобы случилось; итог, которого вам хочется достичь.

Помните тест SMARTA!

*Попробуйте поставить для **себя** трехмесячную задачу.*

*Пользуйтесь своим видением, своей миссией, ценностями, SWOT-анализом и текущей работой/current work/ текущими задачами для генерирования идей.*

Первый проект трехмесячной цели:

« К (дата) у меня/нас будет....»

Второй проект:

---

## ЛИСТ С УПРАЖНЕНИЯМИ 4

### Этап три – Куда идем?

#### Постановка целей

Часто легче ставить средне- и долгосрочные цели под заголовками, например художественное развитие, образование, маркетинг и коммуникации, управление и кадровое обеспечение, здания, технические средства и оборудование, и финансовое развитие.

*Отберите заголовок и постарайтесь поставить отдномесечную цель для вашей организации.*

*Пользуйтесь своим видением, своей миссией, ценностями, SWOT-анализом, идеальным проектом, текущей работой/ и ожидаемыми задачами для генерирования идей.*

Заголовок

Первый проект трехмесячной цели «К (дата) у меня/нас будет....»

Заголовок

Второй проект цели

---

## ЛИСТ С УПРАЖНЕНИЯМИ 5

### Этап три – Куда идем?

#### Индикаторы успеха

Это согласованные пути демонстрации, что цель успешно достигнута. Они ставятся заблаговременно и в соответствии с целями, они наблюдаемы и измеримы. Категориями для рассмотрения являются: количество, качество, временные отношения, стоимость и ресурсы.

*Выберите одну из ваших 00 целей и попробуйте разработать соответствующие индикаторы успеха.*

Цель:
-------

Идеи для индикаторов, применение которых может быть полезным	Как измеряется?
Первый проект индикаторов	Как измеряется?

---

### 3.4 Этап четыре: Можем ли это сделать?

#### Сделайте стратегическую паузу...

После того, как вы разберетесь что к чему, процесс планирования вам может напомнить катание на русских горках. На этом этапе необходимо притормозить, перевести дух и решить, действительно ли в интересах организации (и вовлеченных людей) идти в данном направлении. На данном этапе вы проверяете, что **ресурсы** на месте, что **деньги** в наличии, что люди готовы и способны двигаться дальше и что они располагают **временем** исполнить то, что от них требуется. На этом этапе вам следует также принять решение об отсрочке или отказе от определенных целей, или же о рассмотрении других вариантов.

В организации может быть несходство взглядов, или возникнут новые или противоположные мнения, которые следует обсудить прежде чем двигаться дальше

Полезным способом может оказаться **Анализ Силового Поля** – смотри на обороте листа с упражнения

Организации могут жить своей жизнью, но именно люди создают организации, заставляют их работать и управляют переменами. Некоторые теоретики управления считают, что как минимум 95% проблем на работе – это «проблемы» людей.

Поэтому принятие во внимание **человеческого фактора в планировании** имеет первостепенное значение. Важно обеспечить, чтобы:

- Процесс планирования был бы открытой и совместной деятельностью
- Люди считали, что их усилия и вклад ценят и уважают
- Цели и планы учитывали объем работ людей
- Внимание уделялось бы повышению квалификации и условиям работы
- Выделялось достаточно времени на разработку и реализацию целей и планов
- Имелись бы значительные возможности для осуществления обратной связи относительно процесса
- Люди были бы уверены насчет их роли в организации

Человеческий фактор предусматривает также моральное состояние, мотивацию и рабочую «этику» организации. Уделите должное внимание этому фактору и у вашего стратегического планирования будут больше возможностей для успеха.

---

## ЛИСТ С УПРАЖНЕНИЯМИ 6

**Этап четыре: Можем ли это сделать?**

### **Анализ Силового Поля**

Это полезный способ установления оснований для движения вперед, чтобы достигнуть цель, а также сдерживающих факторов, с которыми вы можете столкнуться на этом пути.

*Выберите для себя трехмесячную или трехлетнюю цель. Перечислите факторы, которые способствуют её достижению, а также факторы, которые проивостоят этому процессу или сдерживают его. Эти факторы могут быть присущи вам, вашей группе или вашей организации, а также вашему социальному и/или политическому окружению. В заключение, запишите способы, в которых можно выделить позитивные и уменьшить негативные факторы.*

Цель состоит в:	
Силы, способствующие достижению цели	Силы, противостоящие или препятствующие достижению цели

*Обведите кружком наиболее сильные силы на каждой стороне.*

Идеи по усилению позитивных свойств	Идеи по уменьшению негативных свойств

---

### 3.5 Этап пять: Как попасть туда?

#### **Задачи, задания и действие**

Цели по-прежнему могут обескураживать, даже если они охватывают лишь короткий период времени, например в три месяца. Это особенно справедливо, когда вы заняты. А если они продолжаются в течение нескольких лет, трудно будет определить где и с чего начинать. Этот подход к планированию включает непрерывную разбивку крупных объектов на более мелкие и более поддающиеся управлению куски.

Таким образом, цели могут быть разбиты на **задачи**, которые являются:

- Частями работы или деятельности, выполняемая для реализации цели. Они определяют способ выполнения и обычно поручаются конкретному лицу или конкретной группе.

Задачи сопровождаются **заданиями**, которые являются:

- Указателями или сигналами, которые показывают, что задача выполнена (такими, как событие, дата или отчет)

Задача и задания часто **следуют друг за другом**. Иногда их определяют в обратном направлении – от срока завершения конкретной цели.

**Преимуществами** задач и заданий являются:

- Ясность
- Коммуникация
- Контроль
- Доверие

Они помогают людям внести ясность в то, что они делают, когда это делать это и, самое важное, как это делать. Они – это способ раскрыть работу (свою и других людей), которая часто невидима.

В заключение, существует еще и **действие** – мини-задача, такая, как деловая встреча, телефонный разговор, послание по электронной почте, которая может раскрыть задачу или сохранить движущую силу.

*Итак, еще раз, выберите одну из ваших целей и посмотрите как далеко вы продвинетесь в составлении задач, заданий и действия... затем поделитесь ею с партнером.*

---

## ЛИСТ С УПРАЖНЕНИЯМИ 7

Этап пять: Как попасть туда?

### Задачи, задания и действие

**Задачи** – части работы или деятельности, выполняемые для достижения цели

**Задания** – указатели или сигналы, показывающие завершение задачи

**Кто** – лицо или люди, отвечающие за выполнение задач и заданий

**Действие** – мини-задача (напр., разговор с кем-либо), позволяющая раскрыть задачу или сохранить движущую силу.

*Выберите одну из ваших целей, выработайте соответствующие задачи и задания и определите одну начальную точку действия.*

Выборочная цель:
------------------

Задачи	Задания	Кто	Точка действия

---

### 3.6 Этап шесть: Как лучше осмыслить это?

#### **Мониторинг и оценка**

Измерение в искусстве, наследии и культуре является предметом спора и до тех пор пока данный вопрос не будет детально обсужден, в силе остается один простой факт: чем бы мы не занимались, нам необходимо знать, насколько мы успешны, и конструктивная обратная связь может стать значительным мотиватором в нашей работе. Это мониторинг – наблюдать за происходящим.

**Мониторинг** можно определить как:

- Деятельность, помогающая следить за ходом событий

Это задавать такие вопросы, как:

- Не выходим ли мы из графика?
- Являются ли задачи и задания по-прежнему реалистичными?

Мониторинг может помочь в «точной настройке» задач и заданий.

Оценка обычно имеет место после завершения проекта или как часть ежегодного отчета.

**Оценку** можно определить как:

- Процесс оценивания, что сделано с учетом набора заранее установленных и согласованных критериев.

Она отвечает на такой вопрос, как:

- Как мы действовали?
- Были ли производство, проект или выставка успешными?

Конкретные вопросы могли вы включать:

- Отражала или укрепляла цель нашу миссию? Если да, то как, а если нет, почему?
- Была ли цель успешно достигнута? Как узнать?
- Насколько хорошо мы были организованы? Как люди справлялись со своим объемом работ?
- Что люди узнали о себе, индивидуально и в группе
- Помогали или мешали нам наши структуры и системы?

Несомненно, оценка руководствуется индикаторами успеха, о которых мы говорили выше; SWOT-упражнение тоже может быть использовано как часть этапа проверки.

**Цель** оценки – оглянуться в прошлое и узреть будущее: она должна генерировать идеи насчет будущих действий.



---

## ЛИСТ С УПРАЖНЕНИЯМИ 8

Этап шесть: Как лучше осмыслить это?

### Оценка

Оценка – это процесс оценивания того, что сделано с учетом заранее установленных и согласованных критериев. *Применив процесс планирования к конкретному проекту или области деятельности, попробуйте оценить его.*

Заголовок (соответствующий)

Цель

Оценочный вопрос

Отражала или укрепляла цель нашу миссию? Если да, то как, и если нет, почему?

Была ли цель успешно достигнута? *(Мера по индикаторам успеха)*

Насколько хорошо мы были организованы? Нужно ли было менять курс? Если да, почему и как? Как люди справлялись со своими задачами и заданиями?

---

Что мы узнали о себе, индивидуально и в группе?

Помогали или мешали нам наши структуры и системы?

Резюме

Что дальше?

**И наконец, по завершению цикла планирования... процесс можно начинать по новой!!**

**Далее дается напоминание о том, как все это совмещается.**

---

## Модель планирования



---

## 4. СОСТАВЛЕНИЕ ПЛАНА



### 4.1 Стратегическое *планирование* – это образ мышления и работы: *план* – это письменный документ.

Стратегический план обычно охватывает как минимум три года. Хотя такой документ может востребован другими (финансирующими лицами и организациями), его основная цель состоит в задействовании и направлении тех, кто наиболее тесно связан с вашей организацией – персонал, волонтеры, пользователи, члены правления. В идеальном смысле он должен функционировать как изложение направлений настоящего и перспективного развития организации в историческом и современном контексте.

Планы не имеют строгой формы, однако большинство их включает следующие элементы:

- Вступительный раздел, повторяющий **цель организации** (включая миссию, видение, цели)
- Раздел, излагающий в общих чертах **историю, рост и развитие** организации, с возможным освещением основных сегодняшних **достижений**
- Раздел, описывающий **сегодняшнее положение** (SWOT-анализ)
- Раздел об **обширных будущих планах**, определяющий **приоритетные области работ и основные трехлетние цели** (художественные, маркетинговые, людские, финансовые, капитальные, и т.д.), вместе с
- Разделом, детально излагающим как ваши цели будут **выполнены и измерены** (задачи, задания и оценка)
- **График реализации** плана
- Раздел, объясняющий как **окупятся плановые цели** (финансирование, фандрайзинг и бюджеты)
- Раздел, издагающий в общих чертах основные **риски** и как вы намерены уменьшить их влияние

План часто имеет **резюме руководства** в начале, а также ряд **приложений**, содержащих дополнительную информацию (напр., нормативные документы, обзор прессы, и т.д. ) в конце.

Другими словами, ваш план отражает цикл планирования!

### 4.2 Где начинается создание письменного плана?

Подготовка хорошего, эффективного и полезного плана обычно требует времени, обдумывания и обсуждения, и все это должно быть обеспечено в рамках перегруженного графика

Первым шагом является согласиться о том:

- что он важен
- кто и какие функции будет исполнять

В идеале, все охваченные планом должны иметь определенное чувство собственности/причастности к процессу и плану – персонал, волонтеры, и члены правления. Это не обязательно означает, что все работники должны участвовать в детализации плана или распределении плановых задач на равной основе с другими. Некоторые заинтересованные стороны (напр.,

---

пользователи) могут вовлекаться через консультации и быть уверены, что к их мнению и идеям прислушиваются и принимают во внимание.

#### **4.3 Кто и за что отвечает?**

- Старший персонал координирует и направляет – добивается того, чтобы каждый был знаком с целью, процессом и основными концепциями, любым разделением ответственностей, а также с графиком составления плана
- Для работы над конкретными разделами плана (напр., маркетинг) могут создаваться рабочие группы
- Часто правление выполняет «роль старшего опекуна», что подразумевает оказание руководства, поддержку и одобрение. Обычно правление одобряет и принимает план и периодически, например ежегодно, пересматривает его,

#### **4.4 А что дальше?**

Руководящий состав (любая комбинация персонала и правления) должен собираться для обсуждения и согласования схемы, графика, содержания и ответственностей для составления проекта плана. Попробуйте выделить один день для встречи, где будут рассмотрены исключительно вопросы плана. На первой встрече обычно происходит:

- (Пере)проверка миссии, стратегического видения, ценностей и т.д.
- Включение упражнения по SWOT-анализу
- (Пере)установка разделяемых пониманий процесса планирования.

Итак, к концу встречи вам необходимо будет договориться насчет:

- Необходимости и первоначальной наброска плана
- Ответственностей за завершения плана
- Миссии, стратегического видения и ценностей организации
- Более широкого руководства и, возможно, особого акцента на будущее развитие
- Участников и способа обеспечения вклада всех заинтересованных сторон
- Практических сторон подготовки проекта плана
- Временного графика написания плана
- Способа мониторинга процесса написания плана и ответственного за мониторинг

#### **4.5 А что после этого?**

- Время для людей, чтобы вникнуть в детали подготовки проекта плана
- Время для встреч, ратифицирования, исправления и доработки
- Финансовые последствия должны рассматриваться детально с составлением наброска бюджетов. Ваш план может подлежать изменению
- Возможное рассмотрение трех сценариев – наилучший, наихудший и наиболее вероятный (с учетом преобладающих финансовых обстоятельств)
- Убедитесь, что ваш бюджет основывается на планировании, а не наоборот. Может вам придется изменить или сократить ваши цели,

---

однако по меньшей мере вы будете действовать путем, который больше всего отвечает цели вашей организации...

- Ожидайте приостановки процесса написания (из-за непредвиденных обстоятельств) и старайтесь справиться с проблемой, не забывая о графике...

#### **4.6 И ряд заключительных моментов...**

- Поспешите проверить, что план скоординирован и понятен – особенно если разные разделы плана готовились разными людьми.
- После того, как ваш план составлен, обсужден и согласован, **запускайте его**, устроив по этому поводу небольшую вечеринку! Вы вложили немало труда в него и, следовательно, вправе поздравить себя.
- Обеспечьте, чтобы все сотрудники организации участвовали в реализации плана.
- Признайте, что реализация плана не всегда протекает гладко и могут быть проблемы: это нормально.
- Помните, что ваш план должен вас сделать *более* способным в антикризисном управлении, а не его жертвой.
- Если какой-либо аспект вашего плана не работает и вы знаете почему, не бойтесь договариваться об изменении.
- Найдите время, по меньшей мере раз в год, для пересмотра вашего плана...и для прибавления еще одного года в его конце.

#### **4.7 Прежде всего, имейте в виду:**

- Планирование – это просто модное словечко, означающее организованность. Оно относится к принятию информационно-подкрепленных, взвешенных решений – или конечно наилучших решений, принимаемых вами в свете передаваемой информации
- Следите за перегрузкой. Принимать хорошие решения и эффективные планы – не простая задача, особенно в условиях стресса. Высокий и непрерывный уровень стресса не является предпосылкой или необходимым условием работы в организациях, занятых в сфере культуры. Планирование не решает, а лишь помогает решить такие проблемы
- Разработка плановой ориентации в вашей работе - не панацея. Ею следует пользоваться по мере необходимости и на свой манер. Избегайте тенденции планировать слишком много: это может стать суррогатом действительно действующего средства!
- Планирование - это осознанное и проактивное/опережающее умонастроение и совокупность действий, направленных на то, чтобы поставить вас и других в вашей организации во главе. При должном использовании, оно может повести вас в нужном направлении и помочь в создании нужного *вам* будущего...

**УДАЧИ!!!!**

Сью Кэй, март 2012 г.

---

## 5. БИБЛИОГРАФИЯ И ИСТОЧНИКИ:



<http://www.business-survival-toolkit.co.uk/> accessed 10.2.12

Centre for Charity Effectiveness (2009) *Tools for Success: doing the right things and doing them right*. London: Cass Business School

Gawlinski, G. and Graessle, L. (2002/1998) *Planning Together: the art of effective teamwork*. King's Lynn, Planning Together Associates

Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans and Planners*. New York, Free Press (vi)

Nickols, F. (2011) *Strategy: Definitions and Meanings* <http://www.nickols.us> accessed 25.2.12 (i)

Parrish, D. (2006/2005) *T-Shirts and Suits: a guide to the business of creativity*. Liverpool, ACME

Porter, M. (1986) *Competitive Strategy*. Harvard: Harvard Business School Press (v)

Summerton, J. and Kay, S. (1995) *Through the Maze: a Do-it-Yourself Guide to Planning in the Arts*. Exeter: South West Arts (ii), (iii), (iv – after Vogel)

Vogel, F. B. (1985) *No Quick Fix: Planning*. New York: Foundation for the Extension and Development of the American Professional Theatre (iv)

...and Lidia Varbanova

