



Подготовлено для печати
на бумаге формата А4
в масштабе 100%
без дополнительных
полей – проверьте
настройки принтера!



НКО активность:
**КЛЮЧИ
К НОВОМУ**

Авторы: Анастасия Сечина, Алина Гневашева,
Ольга Шилова, Максим Черепанов, Алексей
Курносов. Корректор: Кирилл Тендряков.
Верстка: Илья Борщук. Иллюстрации:
thenounproject.com

Издано на средства социально-значимого
проекта «НКО-активность: ключи к новому»
с использованием гранта Президента
Российской Федерации на развитие
гражданского общества, предоставленного
Фондом президентских грантов.

Доступно по лицензии Creative Commons.

Центр ГРАНИ, август 2021 г.



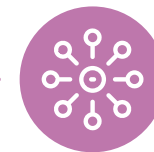
Анализ заинтересованных сторон

Анализ заинтересованных сторон



Описание

Инструмент для выявления, описания и оценки
интереса различных субъектов к какому-либо
вопросу.



Аудитория и время

Анализ может проводиться сотрудниками НКО,
участниками партнерской сети, членами ини-
циативной группы с привлечением внешней
аудитории, состав которой зависит от того, какой
конкретно темы касается анализ.

Размер группы аналитиков – от трех человек.
Число вовлекаемых специалистов ограничено
только здравым смыслом.

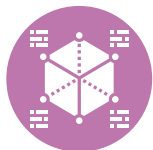
Время: от 1 дня до недели.

Анализ заинтересованных сторон



Случаи использования

Используется для выявления сторон, заинтересованных в решении той или иной проблемы, а также для выстраивания стратегий взаимодействия между ними.



Основные этапы

- 1 Сформируйте группу аналитиков, которые будут заниматься сбором и анализом информации. Определите экспертов, которые будут полезны при анализе.
- 2 Составьте с помощью экспертов список всех возможных заинтересованных сторон. Например, при развитии определенной территории такими сторонами будут население самой территории и население соседних территорий, действующий бизнес и инвесторы, органы власти разного уровня, активные некоммерческие организации и инициативные группы, финансовые институты, туристы.
- 3 Разделите стороны на следующие группы:
 - а) принимающие решения;
 - б) уполномоченные блокировать решения;
 - в) те, чьи интересы затрагивают эти решения;
 - г) обладающие информацией или знаниями.
- 4 Дайте ключевые характеристики каждой стороне: степень вовлеченности в проблему, заинтересованность в решении проблемы или вопроса, текущая позиция.
- 5 Нарисуйте карту взаимоотношений между сторонами.

Анализ заинтересованных сторон



Возможные содержательные итоги

Перечень заинтересованных сторон с основными характеристиками каждой стороны. Карта взаимоотношений между сторонами.

Полученная информация используется далее для создания стратегии развития.



До мероприятия

Обеспечьте предварительный сбор информации. Структурируйте полученные сведения и сделайте предварительную рассылку по участникам очного мероприятия для более полного погружения в контекст. Распределите роли между участниками события. Определитесь с тем, как будет фиксироваться и визуализироваться ход обсуждения.

Анализ заинтересованных сторон



Во время мероприятия

Во время мероприятия постарайтесь не перегружать сводную матрицу характеристиками сторон. Давайте максимально четкие характеристики, избегайте размытости.

Перед началом озвучьте регламент и правила общения и следите за тем, чтобы участники им следовали. Договоритесь о том, как будет выглядеть результат. Договоритесь о том, что участники дадут обратную связь к финальному документу.



После мероприятия

Обобщите результаты обсуждения. Ознакомьте с ними всех участников процесса, соберите обратную связь. Внесите корректировки в финальный документ при необходимости. Интегрируйте полученные результаты в стратегию развития.



НКО активность: КЛЮЧИ К НОВОМУ

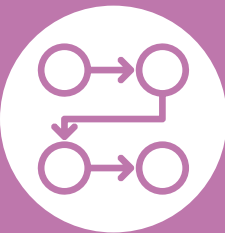
Авторы: Анастасия Сечина, Алина Гневашева, Ольга Шилова, Максим Черепанов, Алексей Курносов. Корректор: Кирилл Тендряков. Вёрстка: Илья Борщук. Иллюстрации: thenounproject.com

Издано на средства социально-значимого проекта «НКО-активность: ключи к новому» с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов.

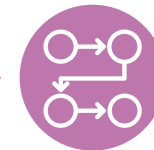
Доступно по лицензии Creative Commons.

Центр ГРАНИ, август 2021 г.

Логико- структурный анализ



Логико-структурный анализ



Описание

Инструмент для перевода проблем в цели при внедрении чего-то нового. Известен как LFA (Logical Framework Approach). Разработан в середине XX века Агентством международного развития США для планирования, управления и оценки деятельности в области международного развития.



Аудитория и время

Анализ может проводиться сотрудниками НКО, участниками партнерской сети, членами инициативной группы с привлечением внешней аудитории, состав которой зависит от того, какой конкретно темы касается анализ.

Размер группы аналитиков – от трех человек. Число вовлекаемых специалистов ограничено только здравым смыслом.

Время: от 4 часов до нескольких дней.

Логико-структурный анализ



Случаи использования

Инструмент уместен, когда вы готовите создание нового продукта, проекта, инициативы, направления деятельности и хотите предугадать возможную реакцию, заранее оценить ожидаемый эффект. Также когда нужно взглянуть на проблему с разных сторон – как на набор проблем заинтересованных сторон, – понять источники и последствия проблем.



Основные этапы

Переходить к работе с этим инструментом стоит после анализа заинтересованных сторон (см. соответствующие карточки).

- 1 На начальном этапе обозначьте, с какими проблемами сталкиваются стейкхолдеры в ходе движения к цели или при взаимодействии между собой (например, что мешает им сотрудничать).
- 2 На основе выявленных трудностей постройте «дерево проблем», где «ствол» – сама проблема, «крона» – ее последствия, а «корни» – причины проблемы. «Деревьев» может быть несколько.
- 3 Преобразуйте «дерево проблем» в «дерево целей». Для этого попробуйте противопоставить проблемам ситуации, где они разрешены (одна проблема – одна ситуация), – это и станет вашими целями.
- 4 Сгруппируйте цели и уберите лишние альтернативы, используя критерии эффективности, доступности ресурсов, ожидаемой отдачи, расходов, предполагаемой устойчивости, влияния на окружающую среду и других.

Логико-структурный анализ



Возможные содержательные итоги

Превращение проблем в цели. План действий или его прототип. Тщательная подготовка к новым начинаниям с учетом возможных реакций «внешнего мира». Формулирование представления о причинах тех или иных действий внутри команды и/или в составе партнерств. Синхронизация плана действий с ключевыми стейкхолдерами и/или командой.

Полученная информация используется далее для создания стратегии развития.



До мероприятия

Сформулируйте главную цель/проблему. Определите, какие люди нужны для анализа. Проведите с ними переговоры об участии. Сделайте предварительную рассылку по участникам мероприятия для более полного погружения в контекст. Определитесь с тем, как будет фиксироваться и визуализироваться ход обсуждения.

Логико-структурный анализ



Во время мероприятия

При описании проблем избегайте излишней детализации, слишком глобальных формулировок, дублирования. Строго придерживайтесь принципа «одна формулировка – одна цель/проблема», не объединяйте несколько проблем или целей в одной формулировке. Следите за тем, чтобы участники не путали проблемы и следствия.

До начала мероприятия озвучьте регламент и правила общения и следите за тем, чтобы участники им следовали. Договоритесь о том, как будет выглядеть итоговый результат. Договоритесь также о том, что участники дадут обратную связь к финальному документу.



После мероприятия

Обобщите результаты обсуждения. Ознакомьте с ними всех участников процесса, соберите обратную связь. Внесите корректировки в финальный документ при необходимости. Интегрируйте полученные результаты в стратегию развития.



НКО активность: КЛЮЧИ К НОВОМУ

Авторы: Анастасия Сечина, Алина Гневашева, Ольга Шилова, Максим Черепанов, Алексей Курносов. Корректор: Кирилл Тендряков. Вёрстка: Илья Борщук. Иллюстрации: thenounproject.com

Издано на средства социально-значимого проекта «НКО-активность: ключи к новому» с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов.

Доступно по лицензии Creative Commons.

Центр ГРАНИ, август 2021 г.



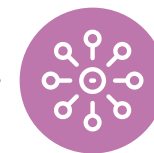
STEP-анализ

STEP-анализ



Описание

Инструмент для оценки внешней среды по отношению к объекту. В ходе работы оцениваются факторы четырех сред: Social (социальной), Technological (технологической), Economic (экономической), Political (политической).



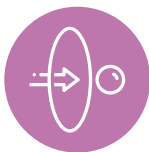
Аудитория и время

Анализ может проводиться сотрудниками НКО, участниками партнерской сети, членами инициативной группы с привлечением внешней аудитории, состав которой зависит от того, какой конкретно темы касается анализ.

Количество участников должно быть соразмерно задаче и ресурсам. Сам анализ может проводить и один человек, число вовлекаемых специалистов ограничено только здравым смыслом.

Время: от 1 дня до месяца.

STEP-анализ



Случаи использования

Используется для анализа факторов, которые могут повлиять на существующую или планируемую деятельность в рамках организации или локации, особенно в случае выхода на новые «рынки», сферы, аудитории, территории.

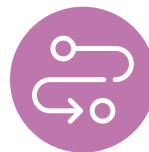


Основные этапы

- 1 Соберите первичную информацию (факторы внешней среды). Лучше, если вы сделаете это не во время мероприятия, а заранее, во время предварительной работы, через опросы и интервью. Для сбора сведений подключите внешних специалистов, обладающей нужной компетенцией.
- 2 Внесите собранные сведения в таблицу из четырех квадратов, где каждый обозначает среду — социальную, технологическую, экономическую или политическую.
- 3 Оцените с помощью приглашенных участников собранные факторы.

В зависимости от темы анализа могут добавляться дополнительные среды — например, под экологические, правовые, этические факторы. STEP-анализ может использоваться совместно со SWOT-анализом, где первый позволяет лучше понять внешнюю среду.

STEP-анализ



Возможные содержательные итоги

Синхронизация планов развития организации, инициативы или территории. Прогноз возможных сложностей/рисков и выработка прототипов решения в случае их проявления. Расширение объема данных, необходимых для принятия решений.

Результаты анализа могут быть использованы для создания стратегии, ее корректировки, формирования прототипов решений в случае негативных сценариев.



До мероприятия

Составьте список экспертов по теме для каждой среды. Проведите с ними переговоры об участии и/или предварительное интервью/опрос. Сделайте предваряющую рассылку с материалами для лучшего погружения в контекст. Подумайте о том, как будете фиксировать и визуализировать данные во время события.

STEP-анализ



Во время мероприятия

Во время мероприятия не перегружайте таблицу излишней информацией. Добивайтесь максимально точной формулировки фактора, избегайте неточных и многозначных формулировок.

До начала озвучьте регламент и правила общения и следите за их соблюдением. Договоритесь о том, как будет выглядеть конечный результат, а также о том, что участники дадут обратную связь к финальному документу.



После мероприятия

Обобщите результаты обсуждения. Ознакомьте с ними всех участников процесса, соберите обратную связь. Внесите корректировки в финальный документ при необходимости. Интегрируйте полученные результаты в стратегию развития.



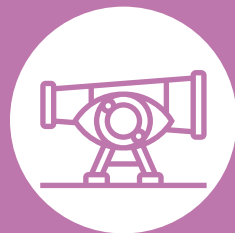
НКО активность:
**КЛЮЧИ
К НОВОМУ**

Авторы: Анастасия Сечина, Алина Гневашева, Ольга Шилова, Максим Черепанов, Алексей Курносов. Корректор: Кирилл Тендряков.
Вёрстка: Илья Борщук. Иллюстрации: thenounproject.com

Издано на средства социально-значимого проекта «НКО-активность: ключи к новому» с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов.

Доступно по лицензии Creative Commons.

Центр ГРАНИ, август 2021 г.



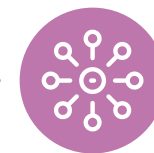
Форсайт- сессия

Форсайт-сессия



Описание

От англ. foresight – «взгляд в будущее, предвидение». Формат коммуникации, который позволяет участникам договориться по поводу образа будущего и действий в контексте этого образа.



Аудитория и время

Участниками могут быть НКО и сети, инициативные и активистские группы, органы власти, бизнес, академическое сообщество и любые иные заинтересованные стороны.

Количество участников: от 10 до 100 человек, в зависимости от масштаба задачи.

Время: 1–3 дня.

Форсайт-сессия



Случаи использования

Используется для формулирования образа будущего и договоренностей о согласованных действиях в контексте этого образа (создании серии проектов и программ). Также — для диагностики текущих проблем, обозначения глобальных трендов и корректировки своих целей в соответствии с ними.



Основные этапы

Сессия идет по следующим этапам:

- 1 нетворкинг (создание диалога и соучастия);
- 2 анализ настоящего;
- 3 взгляд в будущее;
- 4 планирование (стратегический анализ, определение приоритетов).

При проведении сессии могут использоваться различные методы: дельфи (заочное анонимное оценивание ситуации экспертами), сценирование (развертка картин будущего в виде, например, новостных заметок или переписок мировых лидеров), SWOT (выявление факторов внутренней и внешней среды по четырем категориям: сильные и слабые стороны, возможности, угрозы), мозговые штурмы и панельные дискуссии, обзоры литературы, анализ патентов, игровые симуляции и так далее.

На форсайт-сессии финальной точкой является прогнозируемое будущее — в отличие от стратегической сессии, где пункт назначения — будущее желаемое.

Форсайт-сессия



Возможные содержательные итоги

Лучшее понимание существующих проблем. Прогноз для определенной сферы. Генерация идей и проектов. Налаживание коммуникации различных субъектов вокруг общего образа будущего.



До мероприятия

Обсудите и согласуйте с будущими участниками цель сессии: отсутствие или размытость цели, а также несогласованность в видении желаемого результата сделают работу непродуктивной.

Сделайте предваряющую рассылку с материалами для лучшего погружения в контекст и «домашним заданием» (подумать на конкретную тему, сформировать позицию).

Форсайт-сессия



Во время мероприятия

Обозначьте, какой будет процедура утверждения результатов и как вообще будет выглядеть результат.

Озвучьте регламент и правила общения. Следите, чтобы участники им следовали. Постарайтесь минимизировать иерархические барьеры при высказывании, дав понять, что каждая позиция является ценной.

Договоритесь о том, что будет происходить после форсайт-сессии и кто несет за это ответственность. Зафиксируйте контакты участников, чтобы поддерживать с ними связь.



После мероприятия

Если результат форсайт-сессии предполагает конкретные шаги после ее завершения, сформируйте рабочую среду, в которой будет происходить общение ответственных лиц.



Примеры



Форсайт-кемп (Санкт-Петербург):
spbff.ru

Онлайн-форсайт
«Будущее устойчивых команд»:
[grany-center.org/uploads/files/
Budushee_ustoychivyykh_komand.pdf](http://grany-center.org/uploads/files/Budushee_ustoychivyykh_komand.pdf)



Форсайт-пароход
Агентства стратегических инициатив:
asi.ru/announces/3160/



НКО активность: КЛЮЧИ К НОВОМУ

Авторы: Анастасия Сечина, Алина Гневашева, Ольга Шилова, Максим Черепанов, Алексей Курносов. Корректор: Кирилл Тендряков.
Вёрстка: Илья Борщук. Иллюстрации: thenounproject.com

Издано на средства социально-значимого проекта «НКО-активность: ключи к новому» с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов.

Доступно по лицензии Creative Commons.

Центр ГРАНИ, август 2021 г.

Стратегическая сессия



Стратегическая сессия



Описание

Анализ состояния организаций, территорий, объединений и партнерств для выработки решений с широким горизонтом планирования.



Аудитория и время

Участниками могут быть НКО и сети, инициативные и активистские группы, органы власти, бизнес, академическое сообщество и иные заинтересованные стороны.

Количество участников: от 3 до 100 человек, в зависимости от масштаба задачи.

Время: от 4 часов до нескольких дней.

Стратегическая сессия



Случаи использования

Используется для разработки стратегии развития — расширения деятельности, планирования изменений, формирования альтернативных проектных и организационных моделей.



Основные этапы

У стратегической сессии три основных этапа. На первом участники оценивают текущее положение дел — это пункт А. На втором формулируют понимание, к чему хотят прийти, — это пункт В. Здесь же важно отметить факторы, которые влияют на достижение цели. На третьем разрабатывают решение: как прийти из пункта А в пункт В?

Формат стратсессий нестрогий, и позволяет выбирать подходящий способ реализации в широком диапазоне: от череды стратегических семинаров или совещаний до дискуссионных и игровых форматов с элементами разработки стратегий (дебаты, шторм-лаборатории, гражданские жюри, деловые игры).

Стратегическая сессия



Возможные содержательные итоги

Единое согласованное мнение. Новые идеи. Первичная генерация проектов и распределение ответственности. Наброски стратегии развития, дорожная карта, календарный график действий с указанием ответственных лиц. Лучшее понимание текущей ситуации.

Примеры возможного итога: стратегия развития школы / села / транспортной сферы / клубной сети / городской среды.



До мероприятия

Обсудите и согласуйте с будущими участниками цель сессии: отсутствие или размытость цели, а также несогласованность в видении желаемого результата сделают работу непродуктивной.

Сделайте предваряющую событие рассылку с материалами для лучшего погружения в контекст и «домашним заданием» (подумать на конкретную тему, сформировать позицию).

Стратегическая сессия



Во время мероприятия

Обозначьте, какой будет процедура утверждения результатов и как вообще будет выглядеть результат. Остерегайтесь «строительства воздушных замков».

Озвучьте регламент, а также правила общения. Следите, чтобы участники им следовали. Постарайтесь минимизировать иерархические барьеры при высказывании мнения, дав понять, что каждая позиция является ценной.

Зафиксируйте контакты участников сессии, чтобы поддерживать с ними связь.



После мероприятия

Поддерживайте связь с участниками сессии, держите их в курсе того, что происходит. Отсутствие результатов (поговорили, «а вот и ныне там») может серьезно разочаровать и демотивировать.



Примеры



«2023: Желаемое гражданское будущее Перми»: vk.com/@mostypermfest-2023-zhelaemoe-grazhdanskoe-buduschee-permi

Стратсессия для Башкултаево: grany-center.org/note/kak-nachat-dumat-o-razviti-sela-1615871867



«Сначала пометать»: как может выглядеть поддержка развития НКО в России: grany-center.org/article/snachala-pomechat-kak-mojet-vyglyadet-podderjka-razvitiya-nko-v-rossii-1618918069