

ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ НКО

МОДУЛЬ 6

Стратегический план НКО на год

Рабочая тетрадь участника

Мой первый стратегический план:
Версия 1.0 — 2026

Организация:	
Участник:	
Период:	Июль 2026 — Июнь 2027

Как пользоваться этой тетрадью

Эта тетрадь — ваш рабочий инструмент на всё время Модуля 6. Заполняйте её постепенно: по одному разделу после каждого занятия. К финальной защите 18 июня у вас будет готовый стратегический план на год.

Занятие	Тема	Что заполняете
Занятие 1 · 21 мая	Стратегический аудит	Раздел 1 — Аудит
Занятие 2 · 28 мая	Фокус и цели	Раздел 2 — Фокус + Раздел 3 — Цели
Занятие 3 · 4 июня	Дорожная карта	Раздел 4 — Карта + Раздел 5 — Риски
Занятие 4 · 11 июня	Сборка и подготовка	Проверка цепочки · Подготовка к защите
Защита · 18 июня	Финальная защита	Тетрадь — основа вашей презентации

Пять разделов — пять звеньев одной цепи:

Аудит → Фокус → Цели → Карта → Риски — разрыв в любом звене, и план не работает.

Не стремитесь к совершенству с первого раза. «Версия 1.0» — честная отправная точка. К декабрю будет версия 1.1. Это нормально и правильно.

РАЗДЕЛ 1

Стратегический аудит

Где мы сейчас — честная карта организации по пяти измерениям

Аудит — не список проблем для исправления. Это карта для принятия решений. Один и тот же факт может быть силой, пробелом или осознанным отказом — в зависимости от того, куда вы идёте.

1

M1 · Измерение 1

Смыслы и идентичность

Что работает хорошо	Где есть напряжение	Что хотелось бы изменить

Три вопроса для аудита:

1. Все ли в команде понимают миссию одинаково?
2. Принимаете ли вы решения, опираясь на миссию?
3. Когда вы в последний раз говорили о смыслах с командой?

Мой вывод:	Сила: Пробел: Осознанный отказ:
-------------------	--

2

M2 · Измерение 2

Система управления

Что работает хорошо	Где есть напряжение	Что хотелось бы изменить

Три вопроса для аудита:

1. Понятно ли в команде, кто за что отвечает?
2. Есть ли процессы, которые работают без вашего постоянного участия?
3. Где в организации сейчас больше всего хаоса?

Мой вывод:	Сила: Пробел: Осознанный отказ:
-------------------	--

3

М3 · Измерение 3

Продукты и программы

Что работает хорошо	Где есть напряжение	Что хотелось бы изменить

Три вопроса для аудита:

1. Какой продукт даёт наибольший эффект для аудитории?
2. Что держится на энтузиазме и требует пересмотра?
3. Что вы делаете по инерции — и стоит ли остановить?

Мой вывод:	Сила: Пробел: Осознанный отказ:
-------------------	--

4

М4 · Измерение 4

Финансовая устойчивость

Что работает хорошо	Где есть напряжение	Что хотелось бы изменить

Три вопроса для аудита:

1. Насколько вы зависите от одного источника?
2. Какие источники развивались в этом году, а какие — стагнировали?
3. Если финансирование изменится — что произойдёт с организацией?

Мой вывод:	Сила: Пробел: Осозанный отказ:
-------------------	---

5

M5 · Измерение 5

Коммуникации и партнёрства

Что работает хорошо	Где есть напряжение	Что хотелось бы изменить

Три вопроса для аудита:

1. Как вашу организацию воспринимают люди, которые не знают вас лично?
2. Какие партнёрства реально работают на миссию?
3. Есть ли союз, который вы хотели бы выстроить, но ещё не сделали?

Мой вывод:	Сила: Пробел: Осозанный отказ:
-------------------	---

Итоговые наблюдения по аудиту

Запишите 3–5 предложений: «Наша организация сейчас — это...» Честно и конкретно. Для себя, не для отчёта.

РАЗДЕЛ 2

Стратегический фокус

Одно направление, которое в этом году получает больше всего внимания и ресурсов

Стратегический фокус — это не ограничение. Это условие реального движения вперёд.
Семь приоритетов = нет приоритетов.

В этом году наш главный приоритет:

Проверка фокуса по трём критериям

Критерий	Проверочный вопрос	Мой ответ
Влияние	Это направление даст наибольший эффект для миссии?	
Реалистичность	Есть или можно найти ресурсы для этого направления?	
Готовность команды	Люди видят смысл и готовы вкладывать энергию?	

Связь фокуса с аудитом

Опишите, как ваш фокус связан с аудитом. Он адресует острый пробел — или опирается на сильную сторону?

РАЗДЕЛ 3

Карта целей

3–5 целей трёх уровней, связанных с фокусом · Формула: глагол + результат + срок

Формула рабочей цели: Глагол + Конкретный результат + Срок. Тест: через год можно однозначно сказать «достигли / не достигли».

Уровень 1: Результат

Что изменится для вашей аудитории?

Ц е л ь 1	<hr/>
✓	Глагол: / Конкретный результат: / Срок:

Ц е л ь 2	<hr/>
✓	Глагол: / Конкретный результат: / Срок:

Уровень 2: Организация

Что изменится внутри НКО?

Ц е л ь 1	<hr/>
✓	Глагол: / Конкретный результат: / Срок:

Ц е л ь 2	<hr/>
✓	Глагол: / Конкретный результат: / Срок:

Уровень 3: Ресурсы

Что обеспечит движение вперёд?

Ц е л ь 1	<hr/>
✓	Глагол: / Конкретный результат: / Срок:

Ц е л ь 2	<hr/>
✓	Глагол: / Конкретный результат: / Срок:

РАЗДЕЛ 4

Дорожная карта

Конкретные шаги по четырём кварталам · Для каждого действия: что / кто / срок / ресурсы

Правило 80%: закладывайте не максимум ресурсов, а 80%. Оставшиеся 20% — буфер на непредвиденное. Q1 — фундамент. Не торопитесь с видимыми результатами.

Q1

Июль–Сентябрь
2026

ФУНДАМЕНТ

Что нужно сделать первым, чтобы остальное стало возможным

Что конкретно	Кто отвечает	Срок	Что нужно / ресурсы

Ключевой результат квартала:

Q2

Октябрь–Декабрь
2026

РАЗВИТИЕ

Основные шаги к целям · Первые измеримые результаты

Что конкретно	Кто отвечает	Срок	Что нужно / ресурсы

Ключевой результат квартала:

Q3Январь–М
арт 2027**МАСШТАБ ИЛИ КОРРЕКЦИЯ***Усиливаем то, что работает · Меняем то, что не работает*

Что конкретно	Кто отвечает	Срок	Что нужно / ресурсы

Ключевой результат квартала:

Q4Апрель–И
юнь 2027**ЗАВЕРШЕНИЕ***Фиксируем результаты · Передаём в следующий цикл*

Что конкретно	Кто отвечает	Срок	Что нужно / ресурсы

Ключевой результат квартала:

РАЗДЕЛ 5

Риски и развилки

Риск, который назван заранее, — управляем · 2–3 ключевых риска достаточно

Цель — не напугать себя, а подготовиться. Мы планируем устойчивость, не неудачу. Называйте честно, в том числе внутренние риски.

Риск 1

Что произойдёт?	
Вероятность:	<i>Низкая / Средняя / Высокая (подчеркнуть)</i>
Что делаем?	

Риск 2

Что произойдёт?	
Вероятность:	<i>Низкая / Средняя / Высокая (подчеркнуть)</i>
Что делаем?	

Риск 3

Что произойдёт?	
Вероятность:	<i>Низкая / Средняя / Высокая (подчеркнуть)</i>
Что делаем?	

Ключевые развилки

Развилка — точка в плане, где путь зависит от конкретного результата. Запишите 1–2 развилки, если они есть.

Развилка 1:	Если ...
Да →	
Нет →	

Развилка 2:	Если ...
Да →	
Нет →	

Проверка цепочки плана

Звено	Проверочный вопрос	✓
Аудит → Фокус	Фокус вытекает из аудита — адресует пробел или силу?	
Фокус → Цели	Все цели работают на фокус?	
Цели → Карта	Для каждой цели есть конкретные действия в карте?	
Карта → Ресурсы	У каждого действия есть имя ответственного и конкретная дата?	
Общий тест	Если выполним всё — организация изменится принципиально, а не чуть лучше?	

Рефлексия о программе

Ответьте на эти вопросы для себя — до или после защиты 18 июня.

1. Что изменилось в вашем понимании своей организации за эти 10 месяцев?

2. Какой инструмент из программы оказался самым полезным — тот, который вы уже используете или точно будете использовать?

3. Что вы сделаете на следующей неделе после защиты — первый конкретный шаг по плану?

10 месяцев. 6 модулей. 5 документов.
Вы стали другими руководителями.

Наполняясь ресурсом