

Возможен ли стратегический менеджмент в НКО?

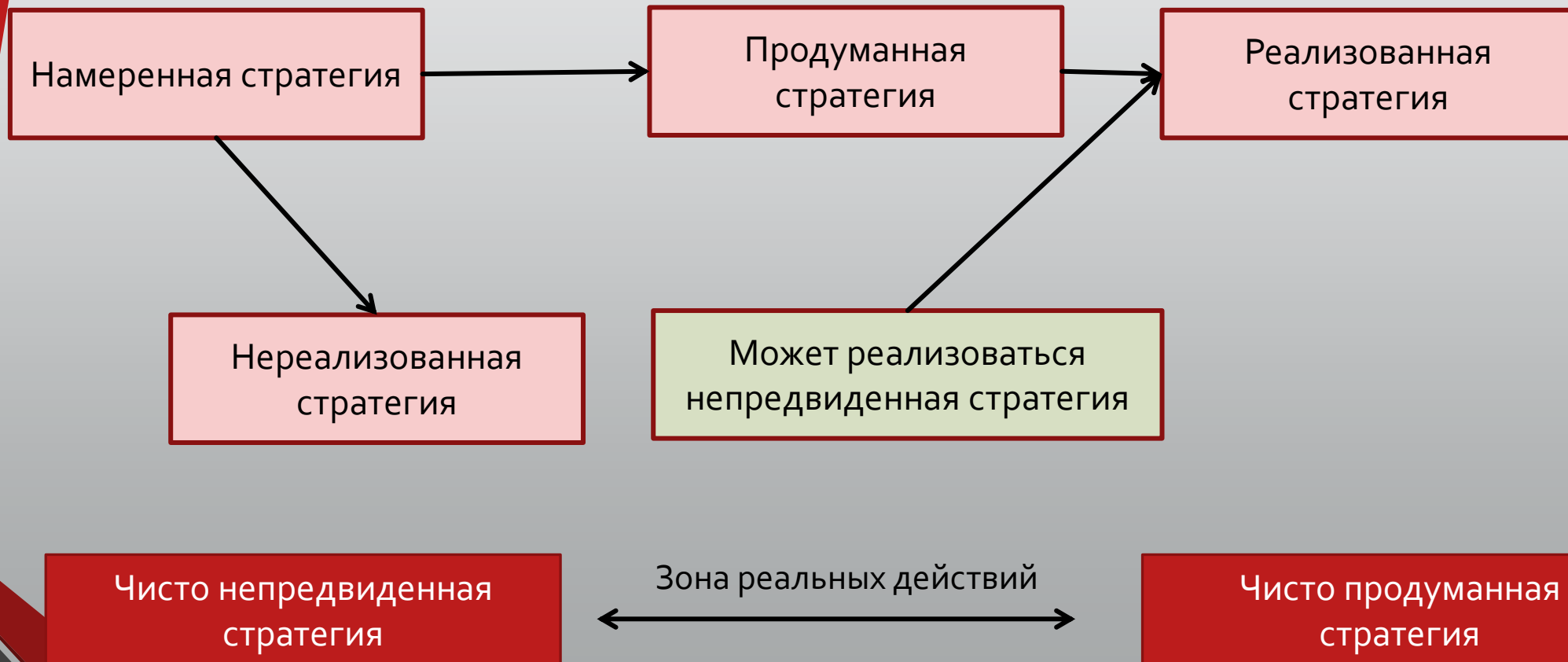
к.соц.н., доцент А.В. Климова

Понятие стратегии

- Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.»
- «Стратегия организации – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей.»

- Г. Минцберг определяет «стратегию» через так называемую комбинацию пяти «П»: *плана, паттерна (шаблона), позиции, приема, перспективы*.
 - 1. **Стратегия как План** – некий вид сознательно и намеренно разработанной последовательности действий, которой придерживаются в конкретной ситуации. У стратегии-плана две существенные характеристики – она создается заранее, до начала действий и ее намеренно разрабатывают с определенной целью.
 - 2. **Стратегия как Паттерн действий** – устойчивые характеристики поведения организации, принцип поведения или следование некой модели поведения
 - 3. **Стратегия как Прием**, который предпринимает компания, чтобы обыграть своих конкурентов в конкретной ситуации.
 - 4. **Стратегия как Позиция** – заключается в поиске наиболее выгодной позиции организации на ее поле деятельности: имеющей лучший потенциал, более защищенной от конкуренции, более соответствующей ресурсам и способностям компании и т.д.
 - 5. **Стратегия как Перспектива** – рассматривается как разделяемое членами организации видение/восприятие мира, которое реализуется через их намерения и действия.

Стратегии продуманные и непредвиденные



Стратегический менеджмент – инструмент управления

- «...Стратегический менеджмент – это многоцелевой инструмент, которым государственные управленцы должны владеть, чтобы обеспечить своим организациям возможность выжить в кратко- и среднесрочной перспективе и создать для них долгосрочное будущее»

(P.Joyce, Strategic Management for the Public Services. Open University Press, Buckingham, Philadelphia, 1991.)

Пять задач стратегического менеджмента

- 1 - разработка миссии организации
- 2 – постановка стратегических задач
- 3 – разработка стратегии для достижения задуманной эффективности, целей, направлений деятельности
- 4 – реализация разработанной стратегии (чисто организационная задача)
- 5 – оценка эффективности, оценка степени достижения целей и принятие решений об изменении отдельных составляющих выбранной стратегии

Шаг 1: миссия организации

- Что является нашим делом и каким оно будет?
- В широком смысле *миссия* – это философия, смысл деятельности организации.
- Формула миссии должна содержать:
 - Задачи организации
 - Рабочие принципы организации
 - Описание культуры организации
- Миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что представляет собой организация, способствует созданию корпоративного духа
- Пример: миссия Фонда развития образования ИНТЕЛЛЕКТ
 - *Миссия:* Создание единого образовательного пространства, обеспечивающего условия для интеллектуального и творческого развития и совершенствования личности всех участников образовательного процесса (учителей, воспитателей, учащихся, родителей).

Шаг 2: установка целей

- Это обязательство перед обществом.
- Требования:
 - сложные, но достижимые
 - измеряемые
 - конкретные

Шаг 3: разработка стратегии

- Требования:
 - Должна ответить на вопрос - Как достичь предполагаемых результатов?
 - Формулировка стратегии начинается с изучения внешней среды и внутреннего положения организации.
 - Должна отражать как первые шаги, так и последовательность действий
 - Стратегию нельзя менять часто

Шаг 4: реализация стратегии

- Главная задача:
 - Чего будет стоить реализация стратегии?
 - Как достичь ожидаемых результатов?
- Это чисто административная задача
- Выбор организационной структуры
 - Создание орг.структуры, способной реализовать стратегию
 - Планирование и распределение бюджетов
 - Разработка систем мотивации и стимулирования
 - Разработка правил, норм, поддерживающих стратегию
 - Разработка системы информации и отчетности
 - Поддержка внутреннего лидерства и др.

Шаг 5: оценка эффективности; проведение корректировок

- Что может измениться?
 - Видение руководства
 - Сфера деятельности (пересмотрена)
 - Состояние внешней среды
 - Могут быть поставлены новые цели
 - Перспективы развития организации (пересмотрены)
и многое другое.

Применение стратегических подходов в государственном секторе

- Стратегический менеджмент представляет собой один из способов решения совокупности проблем, что обычно называют комплексным подходом к управлению.
- Наиболее известный представитель комплексного подхода Джон Брайсон считает, что «руководители и управленцы государственных организаций должны стать эффективными стратегами, если они хотят, чтобы их организации выполняли свои миссии, реализовывали свои мандаты, удовлетворяли своих потребителей и создавали общественную ценность на годы вперед»

(J.M.Bryson, Strategic Planning in Public and Non Profit Organisations. Jossey-Bass, San-Francisco, 2004)

Стратегическое управление в НКО




Основные особенности внешней среды государственных организаций

- Можно выделить три основные характеристики внешней среды государственных организаций (Rachel E. Ashworth, George A. Boyne, Tom Entwistle. Public Service Improvement: Theories and Evidence. Oxford University Press, 2010)
 - разнообразие внешней среды,
 - сложность внешней среды,
 - динамизм внешней среды
- **Разнообразие внешней среды** отражает наличие или отсутствие критически важных ресурсов, находящихся в распоряжении организации.
- **Сложность внешней среды** государственных организаций – это результат, главным образом, демографических характеристик получателей их услуг или иных стейкхолдеров
- **Динамизм внешней среды** – уровень стабильности/нестабильности внешнего окружения

Методы оценки внешней среды: PEST-анализ

- Целью PEST- анализа является идентификация тех сил, которые влияют на деятельность организации, классифицируя их по нескольким группам:
 - политико-правовые P;
 - экономические E;
 - социально-культурные S;
 - технологические T.

- 
- К политическим обычно относят следующие факторы:
 - Процедура выборов всех уровней;
 - Поправки в законодательную базу;
 - Вступление государства в те или иные надгосударственные структуры;
 - Степень влияния государства на отрасль и т.п.
 - К экономическим факторам можно отнести:
 - Уровень спроса и предложения;
 - Уровень безработицы и показатели инфляции;
 - Уровень цен и заработной платы, их соотношение;
 - Конкуренцию на рынке и в отрасли и прочие составляющие рыночной конъюнктуры.

- Среди социальных факторов выделяют :
 - Демографическую структуру, сложившуюся в государстве;
 - Качество жизни;
 - Старение населения;
 - Общественные устои, отношение к трудовой деятельности, социальную мобильность и пр.;
 - Изменения ожиданий граждан.
- К технологическим факторам относят:
 - «жесткие технологии» (технологии производства, компьютерные технологии)
 - «мягкие технологии» (изменения в навыках или организационных процессах, внедрение новых моделей управления персоналом)

Оценка влияния стейкхолдеров

- Важно понять, кто является ключевой группой при принятии решений относительно развития организации, осознание уровня поддержки и вовлеченности того или иного ключевого игрока
- **Стейкхолдерами** называют любое лицо, группу или организацию, которая может влиять на организационные стратегии, ресурсы и результаты, или на которых влияют результаты деятельности организации
- Примеры стейкхолдеров любого Правительства:
 - граждане, налогоплательщики, пользователи услуг, правительственные организации, политические партии, работающие граждане, профсоюзы, финансовое сообщество, бизнес-организации и другие правительства.

Матрица стейкхолдеров

