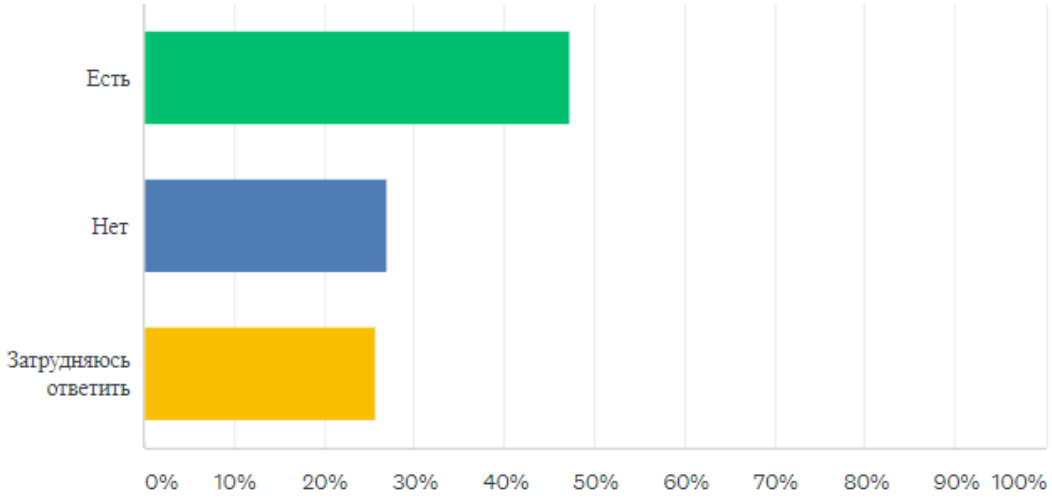
Что можно ожидать от этого семинара?

Как Вы считаете, есть ли у вашей организации стратегия?

Ответили: 74 Пропустили: 0



ИнА-Центр

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ ФОНДА ПРЕЗИДЕНТСКИХ ГРАНТОВ

СИБИРСКИЙ ЦЕНТР ПОДДЕРЖКИ ОБЩЕСТВЕННЫХ ИНИЦИАТИВ

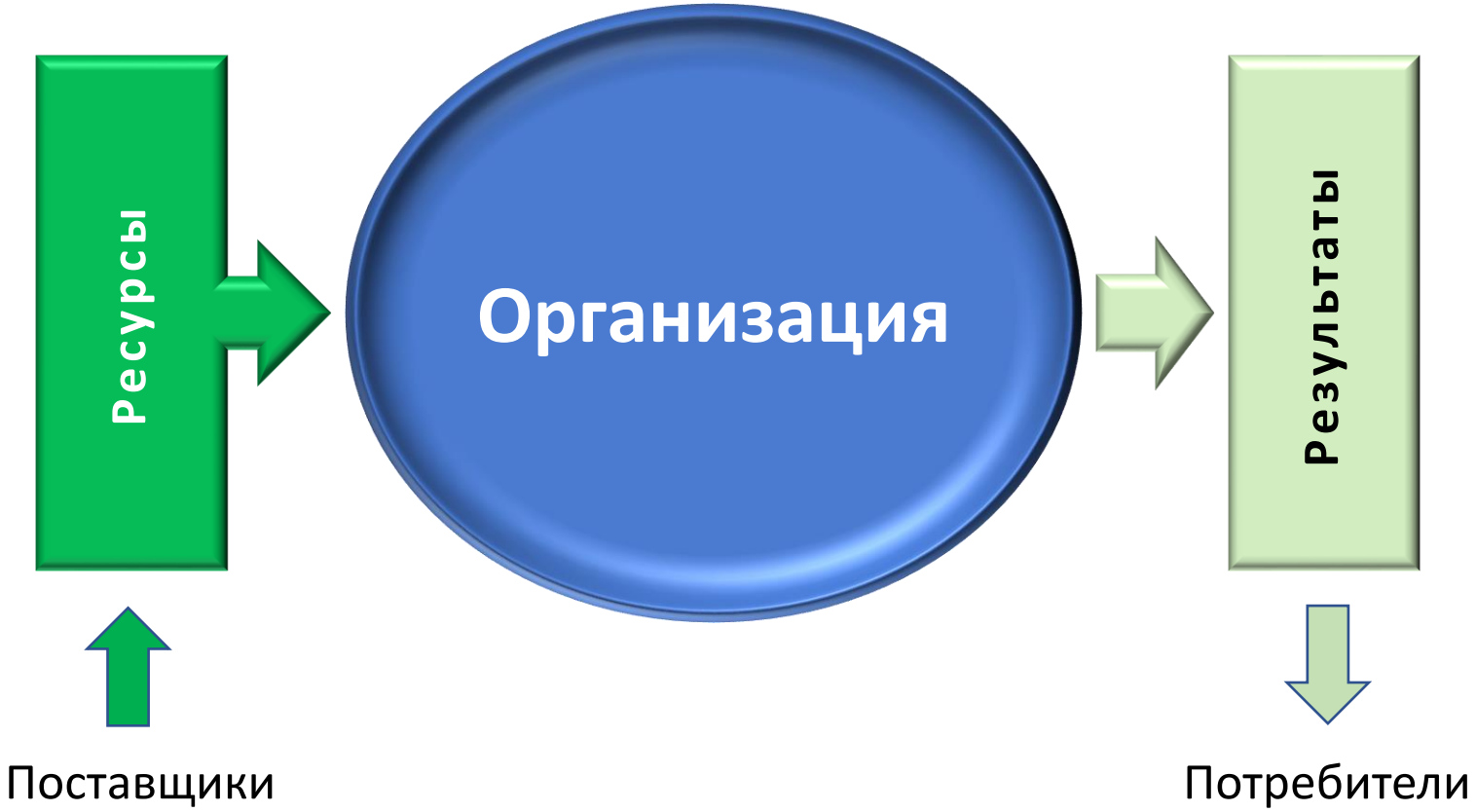
Компания Процесс Консалтинг

Роль стратегии в управлении НКО

СЕМИНАР «СТРАТЕГИЯ НКО» 25-26.01.2021, г. Новосибирск

Проект
«Ступени эффективности: внедрение иерархической системы оценки и мониторинга»

Организация как преобразователь

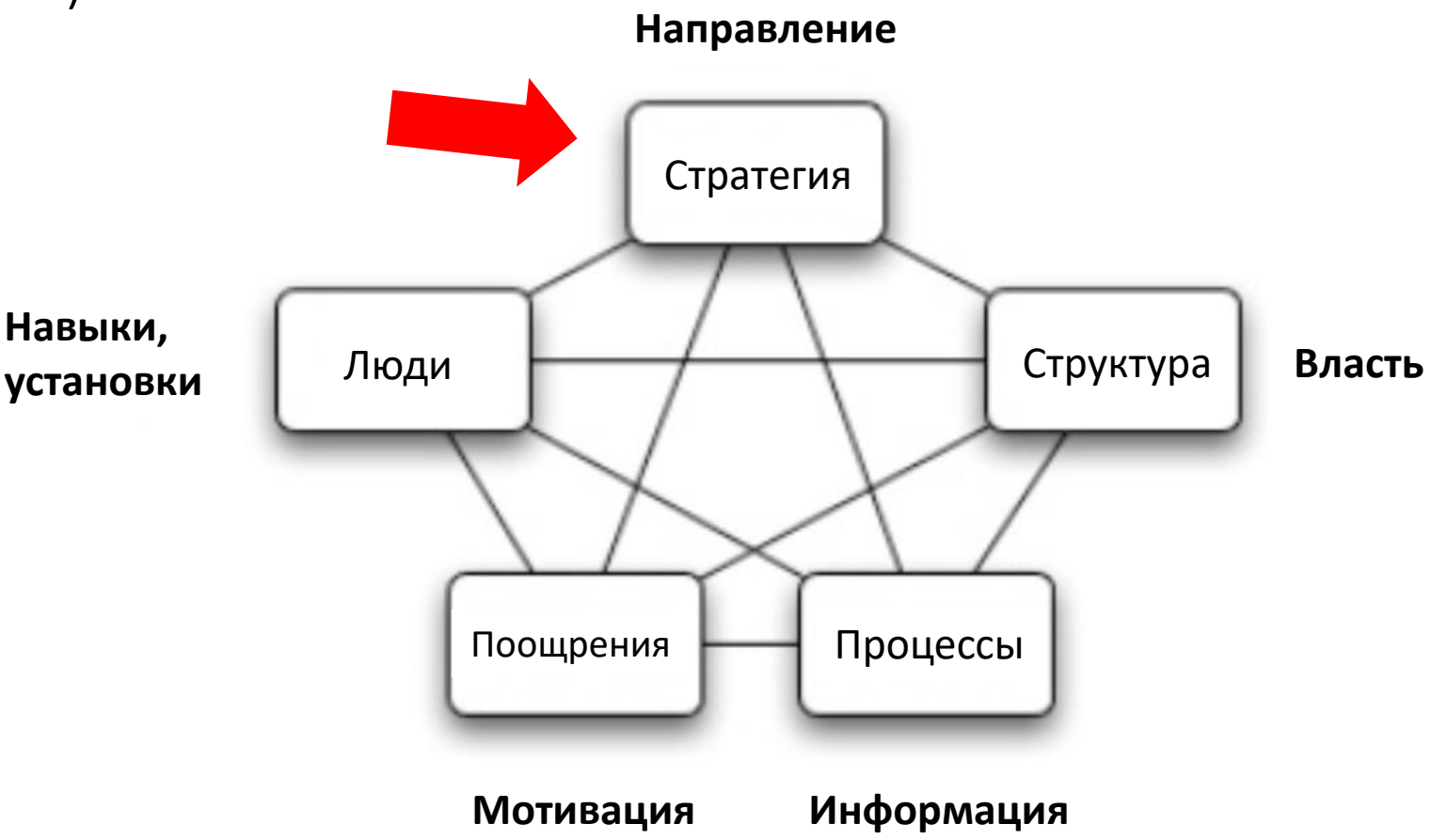


Построение организации: Модель 7S
(McKinsey & Company)

https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework#

Построение организации: Модель «Звезда»

(Jay Galbraith)



https://www.jaygalbraith.com/images/pdfs/StarModel.pdf

Построение организации: Модель трансформации
(Center for Organizational Design)

http://www.centerod.com/framework/

«Веретено» организационной устойчивости

Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е. (1998) Психология бизнеса. https://stepconsulting.ru/ru/expert/books/

Что такое стратегия организации?

- В чем состоит наше ДЕЛО?
- В чем оно должно состоять?

П.Дракер, 1954

Что такое стратегия организации?

Руководство, ориентир или направление развития, дорога из настоящего в **будущее**

План

Паттерн
(принцип поведения)

Принципы, шаблоны поведения, которые сформировались на основе нашего **прошлого** опыта

Позиция

Приём (уловка)

Перспектива

Где будут ожидаемые результаты? Где именно мы планируем оказать влияние, что-то изменить? Расположение товаров/услуг на конкретных рынках.

Как мы это делаем? («теория бизнеса»)

Какой прием (какую уловку) мы применяем для того, чтобы **опередить конкурентов**?

Б.Альстранд, Ж.Лампель, Г.Минцберг. «Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента» «Альпина Диджитал», 2009

Позиция «Перспективы» (пример): не совсем обычное трудоустройство

РООИ «Перспектива» занимается трудоустройством людей с инвалидностью.

Мы помогаем инвалидам найти работу на открытом рынке труда, а работодателям – квалифицированных сотрудников.

https://perspektiva-inva.ru/jobs

Позиция - пример

2 типа стратегий НКО – поставщиков социальных услуг в Москве:

- **«полный охват потребностей»**: узкая аудитория благополучателей –максимально широкий спектр услуг и форм поддержки;
- **«узкая специализация»**: широкая аудитория благополучателей – узкая специализированная помощь.

«Московские НКО как поставщики социальных услуг: потенциал и проблемы», АСИ, 2020
https://www.asi.org.ru/wp-content/uploads/2020/06/Analiticheskaya-zapiska-ASI_issledovanie-sotsuslugi-NKO-Moskvy.pdf

Паттерн (принцип поведения) - пример

Инфраструктурные НКО:
«Сделай руками, и только потом имеешь право рассказывать об этом другим»

Отчет об оценке влияния «ресурсных центров» на развитие НКО-сектора в России, СЦПОИ, 2020
https://info345.ru/wp-content/uploads/2020/01/Itogovyj-otchet-ob-otsenke-vliyaniya-resursnyh-tsentrov.pdf

Паттерн (принцип поведения) - пример
Деятельность инфраструктурной НКО как «вскапывание асфальта»

- «Пахали поляну»
- «Рыхлили почву»
- «Бились об стену»
- «Поднимали целину»

Отчет об оценке влияния «ресурсных центров» на развитие НКО-сектора в России, СЦПОИ, 2020
https://info345.ru/wp-content/uploads/2020/01/Itogovyj-otchet-ob-otsenke-vliyaniya-resursnyh-tsentrov.pdf

Перспектива (пример)

Модель 4C (WINGS): что развивают инфраструктурные организации филантропии*

Ресурсное обеспечение (Capacity: Building Resources)

Потенциал специалистов (Capability: Building Skills, Knowledge and Expertise)

Взаимодействия (Connection: Building Relationships)

Репутация, признание и влияние (Credibility: Building Reputation, Recognition and Influence)

* https://www.wingsweb.org/page/philinfrastructure

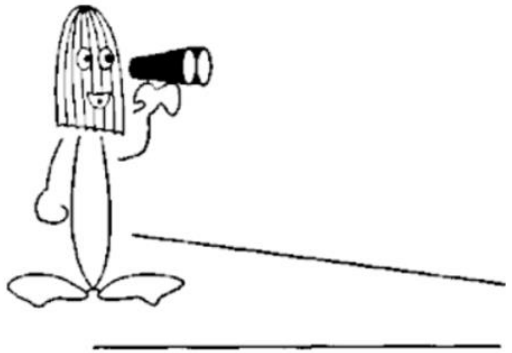
Приём (уловка) - пример

«Наша уникальность – в том, что мы стараемся не просто обеспечить такую поддержку нашим пациентам, но и развиваем инфраструктуру в стране»

Общественная организация, помогающая людям с ментальной инвалидностью и психофизическими нарушениями

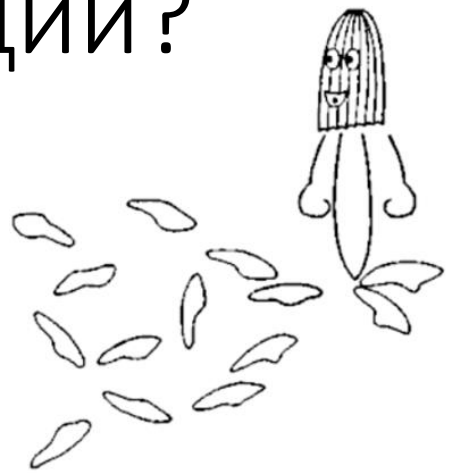
«Московские НКО как поставщики социальных услуг: потенциал и проблемы», АСИ, 2020
https://www.asi.org.ru/wp-content/uploads/2020/06/Analiticheskaya-zapiska-ASI_issledovanie-sotsuslugi-NKO-Moskvy.pdf

Что такое стратегия организации?



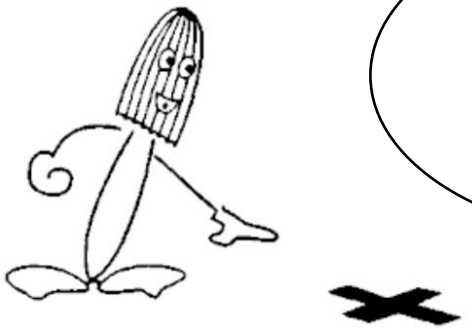
План

Паттерн
(принцип поведения)



Позиция

Приём (уловка)



Перспектива

Б.Альстранд, Ж.Лампель, Г.Минцберг. «Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента» «Альпина Диджитал», 2009

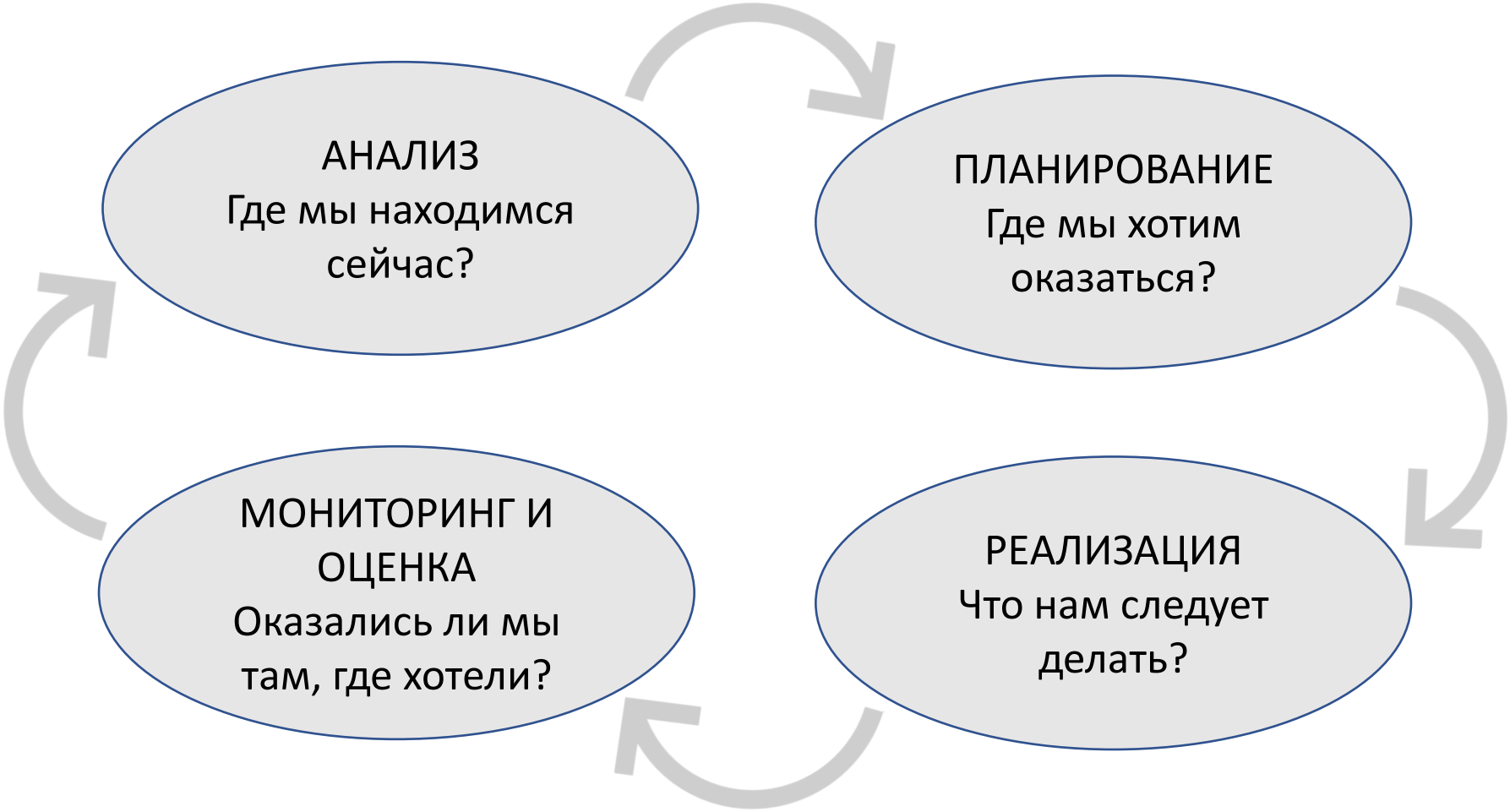
Несколько определений

1. Стратегия – это **способ** достижения целей.
2. Стратегия – это **способ реализации миссии** организации в долгосрочной перспективе.
3. Стратегия – это **наилучший способ** осуществления действий для достижения долгосрочных целей на основе имеющихся на данный момент знаний.
4. Стратегия– это **направление развития** организации в долгосрочной перспективе.
5. Стратегия – это **основание для принятия решений** в условиях неопределенности.
6. Стратегия - это **совокупность подходов** по достижению заданных показателей деятельности.
7. Стратегия – это **набор правил** для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.
8. Стратегия - это **план**, объединяющий главные цели организации, её политику и действия в некое согласованное целое.
9. Стратегия– это **план развития организации**, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей.
10. Стратегия - это детальный **комплексный план**, предназначенный для реализации миссии организации и достижения ее целей в долгосрочной перспективе.

Стратегическое управление = Формирование стратегии + Управление в реальном масштабе времени

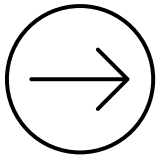
Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989

Цикл стратегического управления

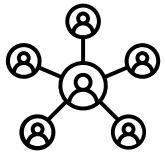


Стратегия в действии (случаи из жизни)

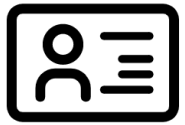
Для чего нужна стратегия



Стратегия задает направление



Стратегия координирует усилия



Стратегия характеризует организацию

Стратегия обеспечивает логику

Не все так однозначно…

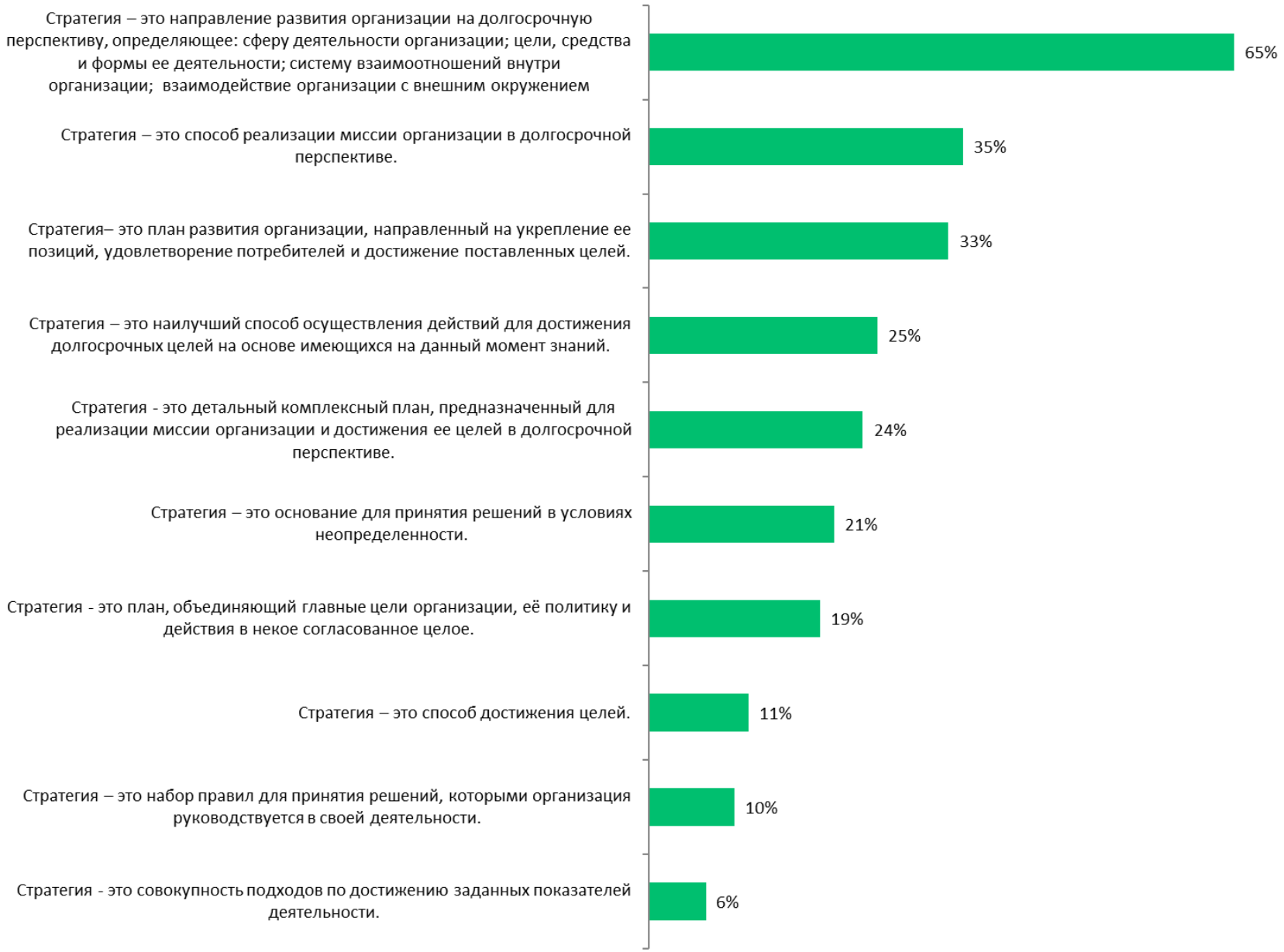
- Стратегия задает направление, но может привести к зашориванию.
- Стратегия координирует усилия, но может привести к утрате способности видеть новые возможности.
- Стратегия характеризует организацию, но может привести к её «шаблонному» восприятию.
- Стратегия обеспечивает логику, но может привести к чрезмерному упрощению восприятия действительности.

Стратегия и… ее отсутствие как благо

«…Всё вышесказанное окончательно убеждает нас в жизненно важном значении для организации как наличия стратегии (и стратегического управления), так и ее отсутствия»

Б.Альстранд, Ж.Лампель, Г.Минцберг.
«Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента»
«Альпина Диджитал», 2009

Подводим итоги: что такое «стратегия» для Вас?

https://ru.surveymonkey.com/r/strateg

Выберите от 1 до 3 определений понятия "стратегия организации", которые наилучшим образом соответствуют Вашему пониманию того, что представляет собой стратегия НКО.