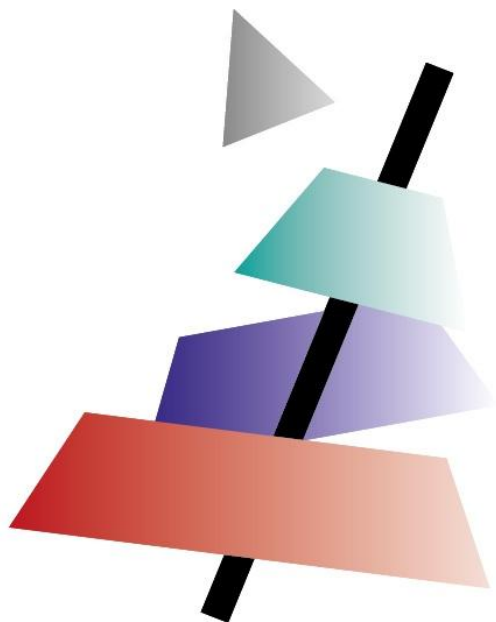




Разумеется

ЧЕМПИОНАТ ПО РЕШЕНИЮ
КЕЙСОВ В УПРАВЛЕНИИ НКО

Зачем участвовать?

1. Новые знания и действительно ценный опыт
2. Сплочение команды
3. Выход из рутины на новые горизонты
4. Доступ к крутым экспертам
5. Сообщество успешных и профессиональных
6. Полезно тем, кто приглядывается к работе в некоммерческом секторе и не знает, чего от неё ждать

Кейсы, которые мы решаем на Чемпионате
– это проблемные ситуации, с которыми
в своей деятельности столкнулась или
может столкнуться НКО или волонтерская
инициатива.

Нужно разработать решения, которые
помогут выйти из положения с
минимальными потерями для НКО и
наибольшим благом для общества.

единого правильного ответа у кейса нет

Ответом может быть любое практически исполнимое решение, подкреплённое фактами.

Нужно попробовать отойти от общих учебных предложений и найти решение, которое будет иметь пользу в реальной жизни.

Здесь должно быть видео о Чемпионате

[Видео: https://youtu.be/4Vo65QoJ7Ls](https://youtu.be/4Vo65QoJ7Ls)

Кто участвует в Чемпионате?

- Команды из 3 человек
- Суммарный возраст всех не более 100 лет*
- Участники с опытом участия в работе НКО, инициативных групп, студенческих и волонтерских объединений

Кейсы Чемпионата 2019

Управление
в НКО + Инновации

«Разумеется» в цифрах

1
этап

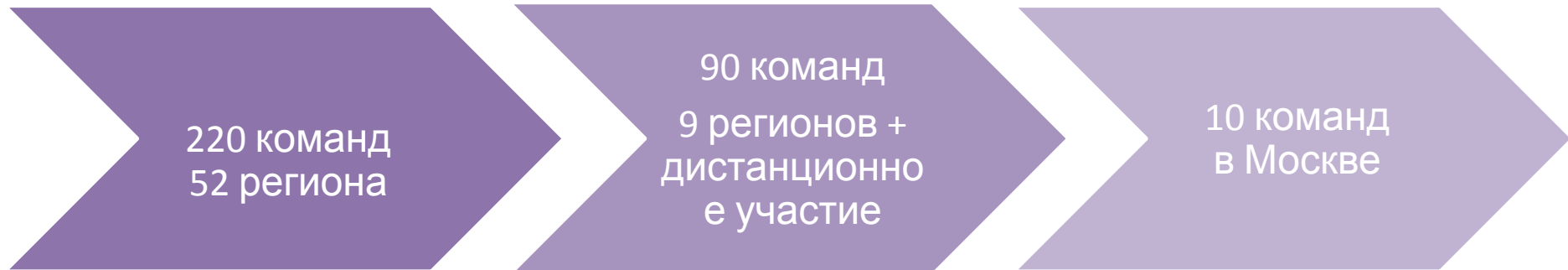
220 команд
52 региона

2
этап

90 команд
9 регионов +
дистанционно
е участие

3 этап
(финал)

10 команд
в Москве



Информационные ресурсы Чемпионата

- Ngochallenge.ru
- [Vk.com/ngochallenge](https://vk.com/ngochallenge)
- [Facebook.com/ngochallenge](https://facebook.com/ngochallenge)

Как устроен Чемпионат?

- Кто и как проверяет решения кейсов 1 этапа?

The screenshot shows a web browser window with multiple tabs. The active tab is Google Drive, displaying a folder named '1 этап' (Step 1) under the 'Решения' (Solutions) category. The folder contains a grid of sub-folders, each representing a case solution. The folders are sorted by date of change. The left sidebar shows the 'Мой диск' (My Drive) section with a storage usage bar indicating 17.3 GB out of 100 GB used.

Browser tabs: Решения, сити-баттл, Чемпионат, Таймлайн Р, РАЗУМЕЕТСЯ, Диалоги, Разумеется, Просмотр, Входящие, Re: Чемпион.

URL: drive.google.com/drive/folders/1kF_XFJWyQPP7dKa4PkPhbX3kqAX4ABL9

Search: Поиск на Диске

Navigation: Создать, Мой диск, Доступные мне, Недавние, Помеченные, Корзина, Резервные копии, Хранилище

Storage: Использовано 17,3 ГБ из 100 ГБ. [ПОЛУЧИТЬ БОЛЬШЕ ПРОСТРАНСТВА](#)

Folder hierarchy: Мой диск > ... > 1 этап > Решения

Sort: По дате изменения ↓

Folders in '1 этап':

- 9_Культурный патрул...
- 5_Мегамозг_Ершова_...
- 2_Дважды два_Ершо...
- 6_социУМ_Ершова_Ф...
- 18_Танкисты_Самойл...
- 3_ARTПрокачка_Иже...
- 1_Мохнатый персик_...
- 14_Чемпионы_Фадее...
- 15_Троицк74_Троицк...
- 16_один в поле воин_...
- 19_Младшие аналити...
- 8_АнглоСити_Ершова...
- 21_Плесень и липовы...
- 4_Урай в позитиве_Ур...
- 20_Публичная полити...
- 11_propolis_Фадеева...
- 17_Next Generation_C...
- 10_НашГород_Фадее...
- 12_Пермяки_Фадеев...
- 13_CityTeam_Фадеев...
- 7_Поколение будущег...

Как устроен Чемпионат?

- 30 сентября – публикация списка участников 2 этапа
- Количество команд-участников 2 этапа - до 10
- 2 этап – региональный – 9 городов-участников - 12 октября
4 часа на решение кейса + презентация решения (5 минут) и вопросы жюри (5 минут)

Знакомство участников / нетворкинг

- Визитки

Примеры прошлого года: https://vk.com/ngochallenge?z=album-127108543_259825449

НЕ СЧИТАЯ СОБАКИ

РУСЛАН ШЕКУРОВ

кандидат химических наук
CEO **DonorSearch.org**
Адепт критического мышления, проводит
душевные разговоры



СЕРГЕЙ ГАВРИЛОВ

сооснователь **Федерации дебатов** Санкт-Петербурга и коммуникативного агентства **beSmart**



КСЕНИЯ СТЕПАНЕНКО

Руководитель **Social Lab**
«Город для жизни»
Занимается общественным участием и
социальным проектированием
Любит сложные задачи



Города-участники регионального этапа 2019

- Ярославль
- Санкт-Петербург
- Новосибирск
- Архангельск
- Пермь
- Москва
- Красноярск
- Челябинск
- Краснодар

Как устроен Чемпионат?

- 3 этап – финальный в Москве - 29 ноября

4 часа на решение кейса + презентация решения (5 минут)
и вопросы жюри (7 минут)

- 29 ноября - 1 декабря - встречи с экспертами, лучшими управленцами из НКО. В разные годы это были встречи с Александром Волошиным, Ильёй Чукалиным, Татьяной Константиновой, Екатериной Шульман, Аллой Самолётовой, участие в “Диалогах в темноте”
- 30 ноября - обязательное участие в ОГФ. Награждение финалистов на торжественной церемонии из рук А. Кудрина, кубок и книги

Жюри Регионального этапа

- 1. **Попова Анна** - начальник отдела развития институтов гражданского общества
Управления общественных связей
Правительства Челябинской области
- 2. **Якунина Юлия Сергеевна**, старший преподаватель кафедры "Менеджмент"
Высшей школы Экономики и управления
ЮУрГУ
- 3. **Бушева Анастасия** - судья Молодежного кейс-чемпионата УрФО, психолог, консультант
ООО «Лучшие практики».
- 4. **Астафьева Наталья Николаевна** -
председатель Фонда "Мы Рядом!", победитель
Чемпионата 2017

№п	Критерий	Баллы (от 1 до 10)	Коэффициент значимости
1	Адекватность решения материалам кейса		
1.1.	Соответствие решения сформулированным в кейсе вопросам и изложенной информации (адекватность проблеме и практике деятельности НКО)		2
1.2.	Наличие значимых факторов, которые были не учтены		-0,4
2	Качество диагностики проблем:		
2.1.	Опора на здравый смысл и опыт		0,5
2.2.	Оправданное применение инструментов диагностики (прикладное применение управленческих знаний)		1
3	Оригинальность подхода (Новаторство, креативность)		1,5
4	Применимость решения на практике.		2
5	Глубина проработки проблемы (Обоснованность решения, наличие альтернативных вариантов, прогнозирование возможных проблем, комплексность решения)		2
6	Качество презентации и материалов		0,5
	Итого		
	Конкретность рекомендаций по развитию управленческой культуры в НКО		0,5

Примечание

- **Показатель 1.2. Наличие значимых факторов, которые были не учтены - с отрицательным весом.**
- Это значит, что если что-то не было учтено при решении кейса, там жюри ставит баллы, и это вычитается из общей оценки.
Конкретность рекомендаций по развитию управленческой культуры
в НКО - не учитывается в общей итоговой оценке команды, однако влияет, если две команды набирают одинаковое количество баллов, и нужно выбрать одну из них

КАК РЕШАТЬ КЕЙСЫ



Что такое инновации?

Непрерывно развивающаяся **теория инноваций**

пытается дать ответ на этот вопрос

Теория инноваций представляет собой

совокупность концепций и подходов, объясняющих закономерность и **инновационного развития**



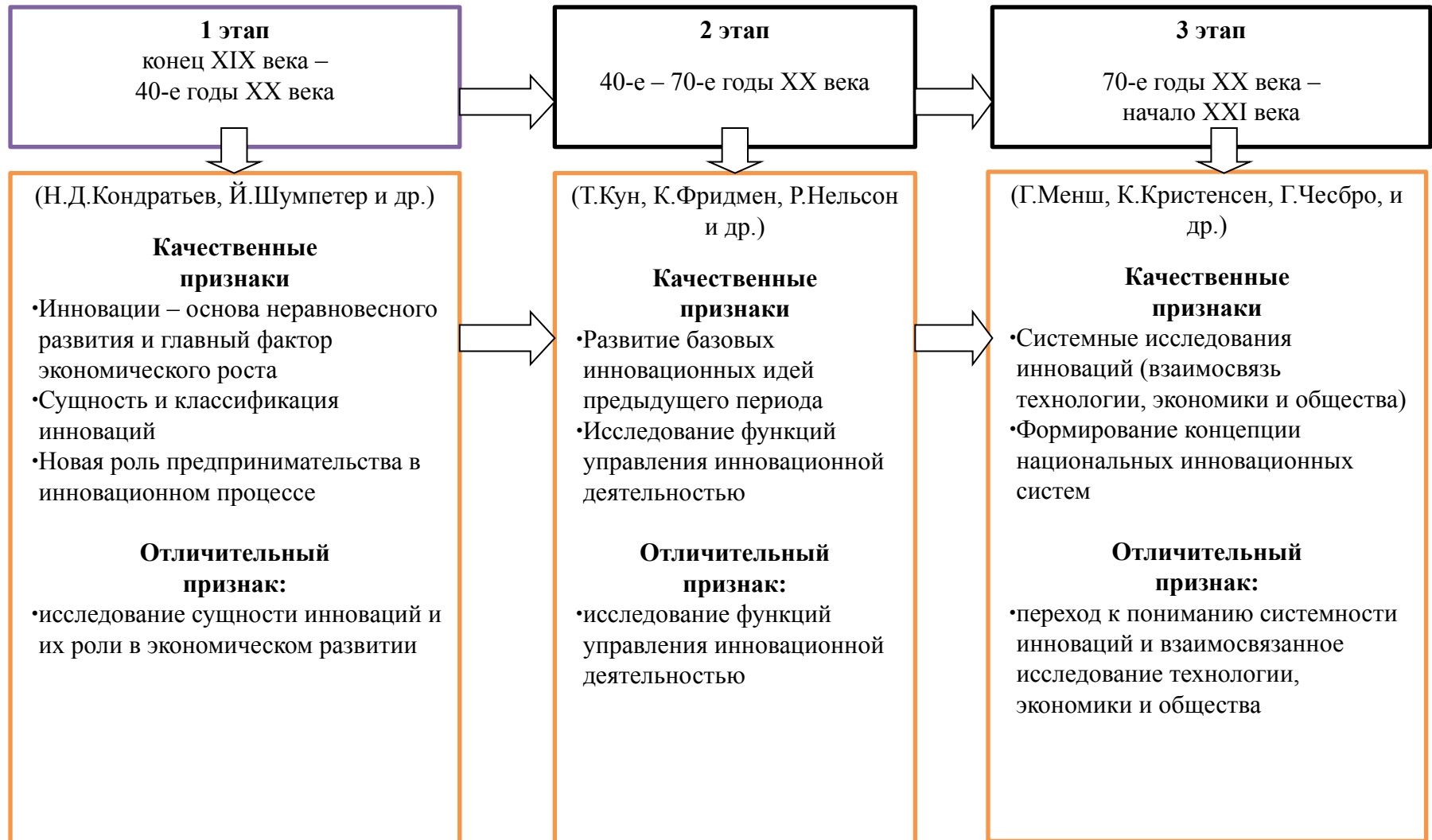
Согласно исследованию ВЦИОМ:

53 % россиян затрудняется объяснить, что такое инновации;
22 % опрошенных считает, что этот термин обозначает любые нововведения;
15 % респондентов считают, что это внедрение современных технологий;
6 % что использование достижений науки техники.



63% россиян считают инновации необходимым условием процветания РФ

Этапы формирования теории инновационного развития



Инновация –

конечный **результат** инновационной деятельности в виде **новых или усовершенствованных:**



- продуктов или услуг,
внедренных на рынках



- технологических
процессах



- способов
организации
производства

Свойства инноваций:



Механизм управления инновационным развитием

Представляет собой ряд функций, реализация которых ведет к инновационным изменениям как в рамках самого предприятия, так и во взаимосвязях с внешней средой.



ЭФФЕКТЫ ОТ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ

Вид эффекта	Факторы	Показатели
Экономический	Учитывает в стоимостном выражении все виды результатов и затрат, обусловленных реализацией инноваций	Интегральный эффект, индекс рентабельности, норма рентабельности, период окупаемости.
Научно-технический	Учитывает новизну, простоту, полезность, эстетичность, компактность инноваций	Увеличение удельного веса прогрессивных технологических процессов, повышение коэффициента автоматизации производства и уровня механизации труда, повышение удельного веса применяемых прогрессивных технических средств.
Управленческий	Учитывает изменения в организационной структуре и управленческих процедурах и методах	Методы, способы и средства управленческой работы
Социальный	Учитывает социальные результаты реализации инноваций	Увеличение числа новых рабочих мест, прирост доходов работников, повышение степени безопасности труда, улучшение условий труда, увеличение продолжительности жизни работников, снижение заболеваемости, травматизма.
Экологический	Учитывает влияние инноваций на окружающую среду	Шум, электромагнитное поле, освещенность (зрительный комфорт), вибрация.

ТРИЗ (Г.С. Альтшуллер)

Мета-алгоритм изобретения

- Диагностика проблемной ситуации
- Редуцирование (приведение к известным моделям)
- Трансформация (получение идей на основе направляющих правил трансформации)
- Верификация (проверка потенциальной достижимости целей)

ТРИЗ. Стандарты на решение изобретательских задач –

Г.С. Альтшуллер (СССР), 1975 г.

система типовых решений, пригодных для определенных классов задач

Применяются при решении практических производственных задач.

Цель:

Целью использования стандартов является решение типовых задач путем разрешения противоречий или их обход.

Стандарты могут быть использованы также как инструмент прогнозирования, для частичного решения нестандартных задач и для развития и усиления полученных решений.

Суть:

Стандарты – это комплексные приемы по преобразованию ТС, каждый из которых применим при определенной вещественно-полевой структуре модели задачи.

Стандарты осуществляют переход от типовой структуры задачи к структуре решения.

Система стандартов – это совокупность правил решения типовых задач, модели которых имеют одинаковую структуру.

Система стандартов, являясь разделом ТРИЗ, базируется на закономерностях развития ТС, вепольных преобразованиях, эффективных сочетаниях приемов преобразования систем с физическими и геометрическими эффектами.

План действий:

Система стандартов разбита на 5 классов типовых решений. В зависимости от того, к какому классу относится задача, выбирается соответствующий стандарт.

Результат:

Последовательность действий при использовании системы стандартов



Иерархическая модель для потребительских требований к двери легкового автомобиля (фрагмент)



Принцип Парето (принцип 20/80) означает, что 20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий – лишь 20% результата.

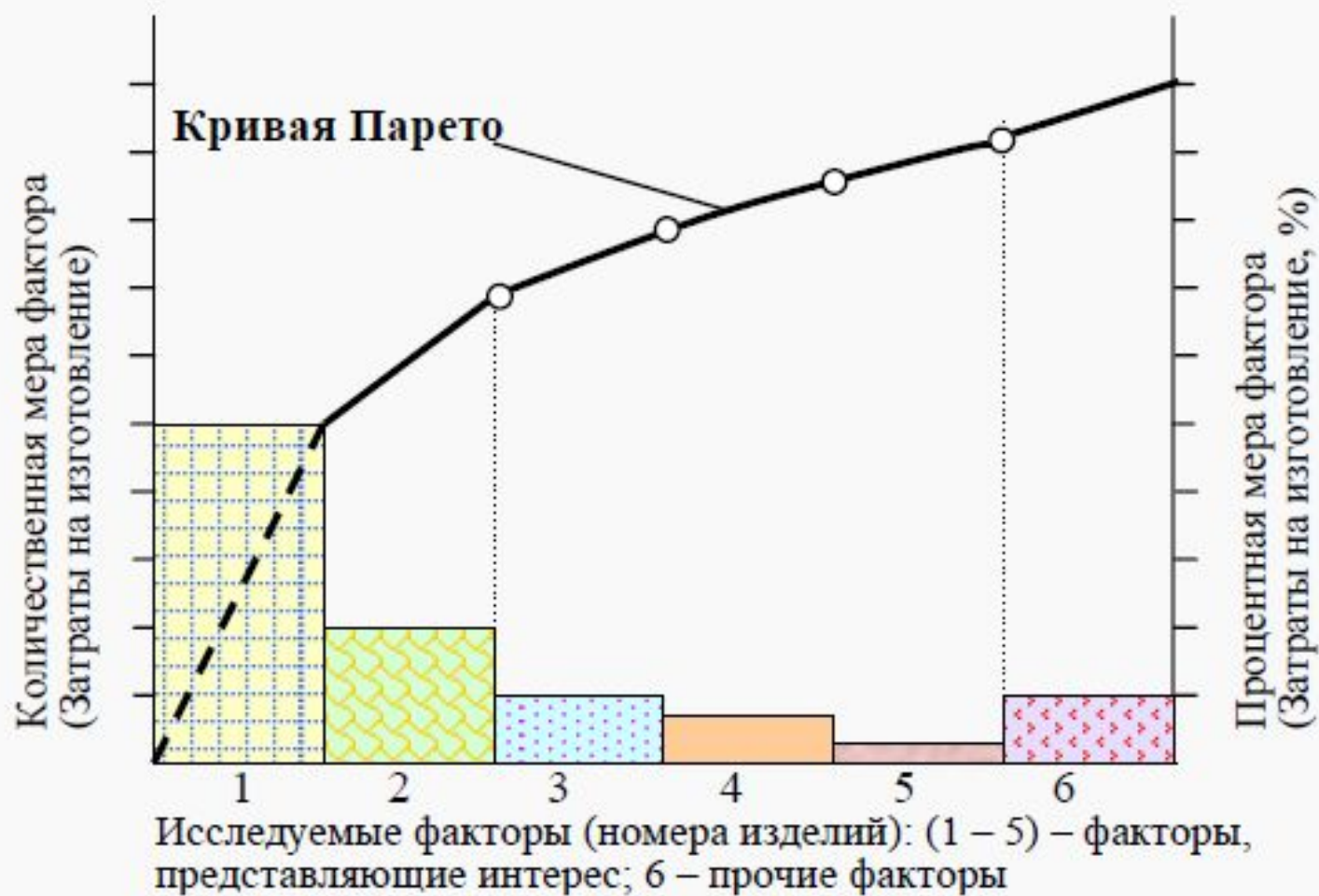


Диаграмма связей

(на примере, раскрывающим причину появления ошибок при наборе текста)



Идеальный конечный результат — эвристический прием, уменьшающий влияние психологической инерции и позволяющий ориентироваться на самое лучшее из решений на основе сформулированного технического противоречия

Г.С.Альтшуллер (СССР), 70-е гг. XX в.

Применяется в ТРИЗ при решении проблем, связанных с анализом сложных технических систем

Цель:

Мобилизовать интеллектуальные ресурсы для достижения наилучшего результата за счет:

сужения поискового поля на более перспективном направлении (на шагах алгоритма решения изобретательских шагов — АРИЗ);

получения ориентира на самое лучшее из решений.

Суть:

Представление об идеальном конечном результате (ИКР) вводится на базе понятия идеальности и с позиции технического противоречия (ТП).

Если раньше эту идеальность формулировали кто как захочет, то в ТРИЗ при составлении ИКР действуют четкие правила, обостряющие парадоксальность модели задачи.

ИКР отражает идеальный образ искомого решения задачи: требуемый эффект должен быть достигнут без каких бы то ни было потерь — недопустимого изменения и усложнения системы, ее частей, без затрат энергии, без возникновения сопутствующих вредных явлений и т. д.

Формулирование ИКР позволяет устранить ТП путем перехода от модели задачи технической системы (описания ее «большого» фрагмента) к идеальной системе*.

Пример

Условие задачи

Для очистки литейных деталей от окалины используются ванны с жидкостью, в которые погружают детали и создают в жидкости электрогидравлический удар. Процесс шумный, поэтому ванны снабжены звукоизолирующими крышками. Однако манипуляции с крышками приводят к потере времени. Снижается производительность.

Техническое противоречие

Крышка обеспечивает звукоизоляцию, но манипуляции с ней приводят к потере времени.

Элемент, обуславливающий противоречие

Крышка

ИКР

Крышка сама устраняет потери времени, обеспечивая звукоизоляцию ванны.

Решение

Пусть она будет непроницаемой для звука, но проницаемой для деталей (решение в общем виде). На поверхности жидкости в ванне надо создать пену, которая будет снижать шум, но не будет мешать загрузке и выгрузке деталей (техническое решение).

Правила формулирования ИКР

Выявить элемент, обуславливающий противоречие.
Всегда должно быть указано и техническое противоречие, заключающееся в том, что должны быть обеспечены два несовместимых друг с

1. Модернизируемый объект (МО)
– стул.



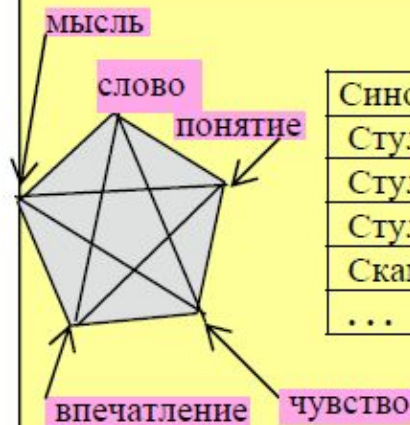
2. Гирлянда синонимов МО



3. Гирлянда случайных объектов



Ассоциативные связи:



4. Первые идеи по ассоциативным связям

Синонимы МО	Случайные объекты	Идеи
Стул	Электролампа	Электрический стул
Стул	Решетка	Плетеный стул
Стул	Карман	Складной стул
Скамейка	Пляж	Лежак, топчан
...	...	...

5. Гирлянды признаков случайных объектов

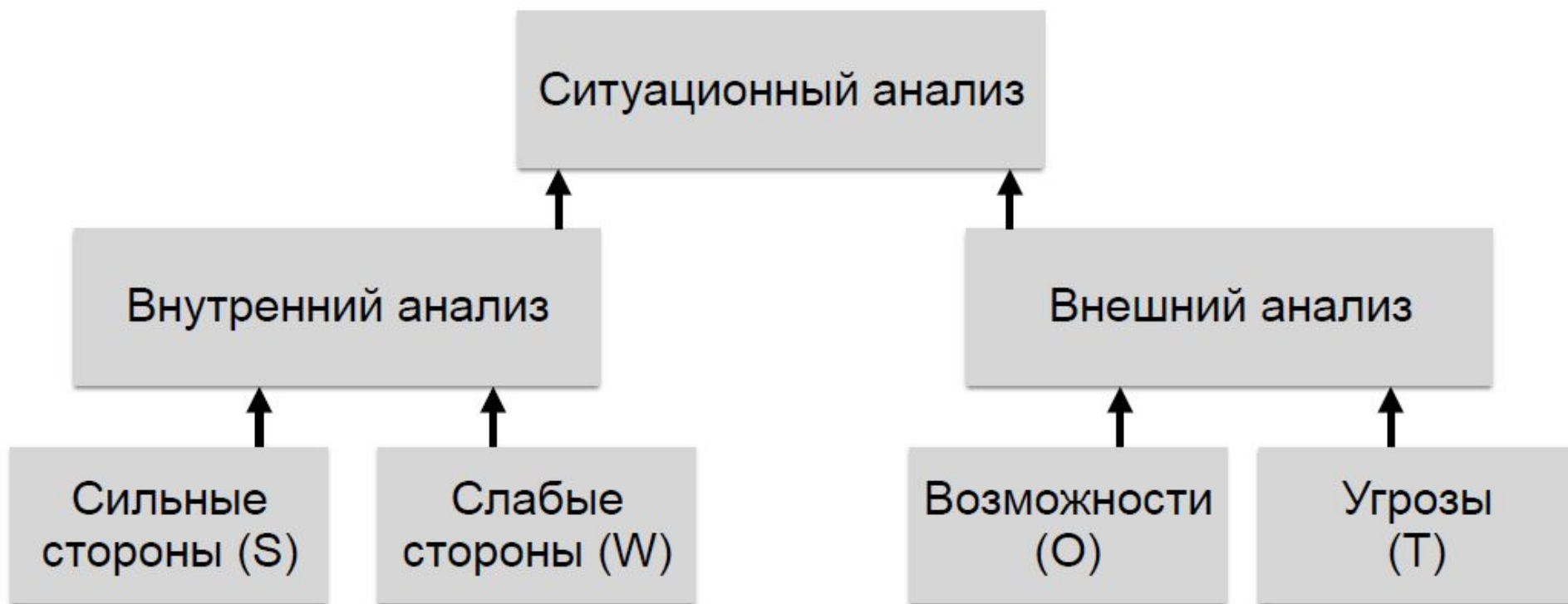


6. Новые идеи из сочетаний элементов гирлянд синонимов МО и гирлянд признаков случайных объектов

Синонимы МО	Признаки случайных объектов	Идеи
Стул	Стеклянная	Стекло́нный стул
Стул	Теплонизлучающая	Стул с подогревом
Пуф	Колбообразная	Колбообразный пуф

SWOT анализ

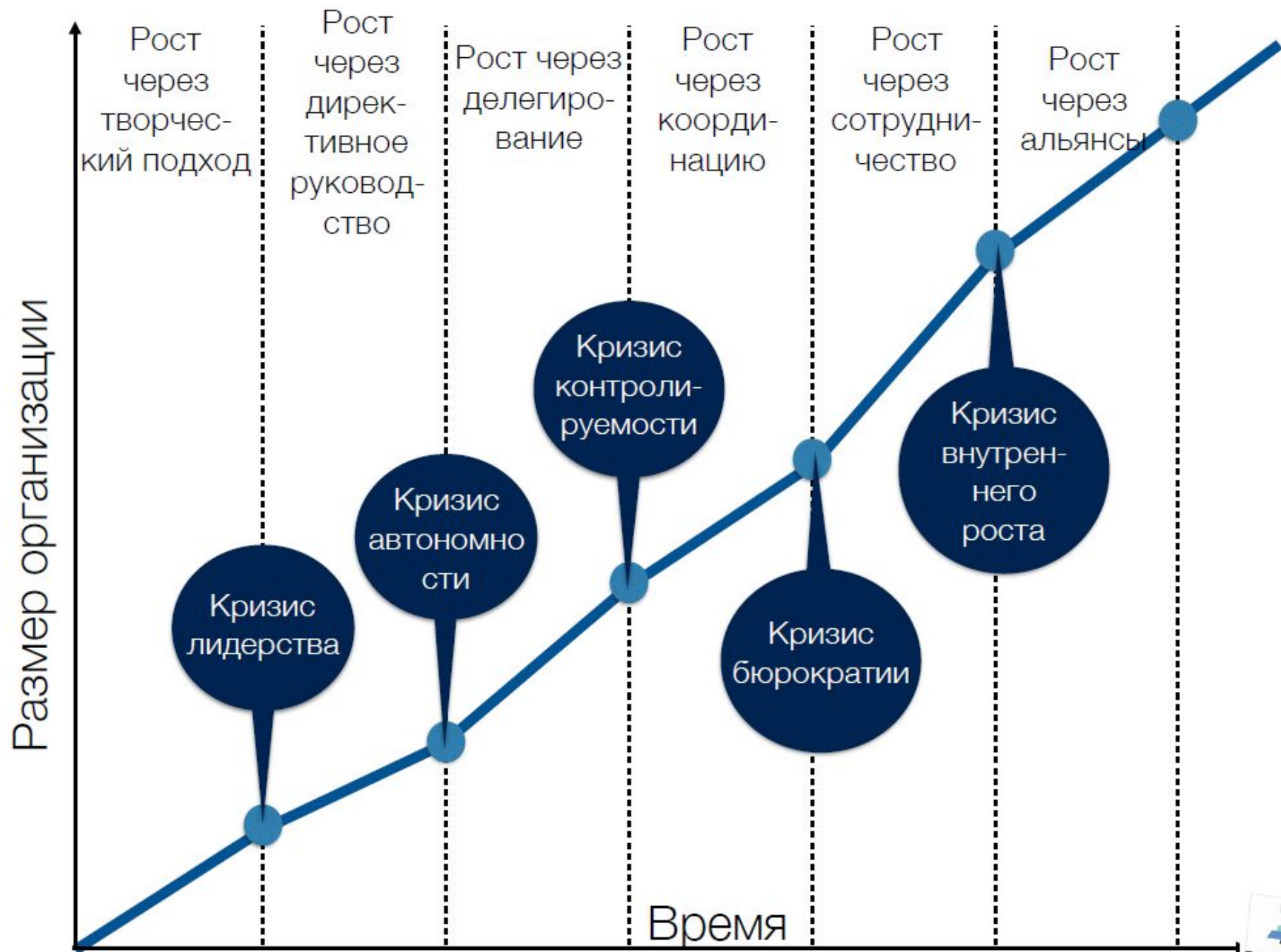
- SWOT - анализ чрезвычайно полезен для соотнесения
- ресурсов и возможностей компании с внешним,
- конкурентным окружением, в котором компания
- существует.
- Модель позволяет выбрать стратегию действия и
- помогает сформулировать цели деятельности
- организации.



	O1	O2	O3	O4	O5	T1	T2	T3	T4	T5
S1										
S2										
S3										
W1										
W2										
W3										

Модель роста Л. Грейнера

- Модель Л. Грейнера отправным пунктом при анализе
- перспектив роста компании. Она помогает понять
- специфические проблемы, сопровождающие каждый
- этап роста.
- Модель демонстрирует, что изменения в
- управленческом стиле, организационных структурах
- и механизмах координации деятельности являются
- неотъемлемой частью развития компании на разных
- этапах.



Рост через
творческий
подход

- руководством компании занимаются создатели, которые в своей деятельности ориентированы на технические и / или предпринимательские аспекты и сфокусированы на производстве продукта и его продажах;
- коммуникации осуществляются часто и носят неформальный характер;
- усердная работа вознаграждается скромным заработком и обещаниями выгод.

Рост через
директивное
руководство

- функциональная организационная структура;
- налаженный учет и управление капиталом;
- использование стимулов, бюджетных показателей и стандартов работ;
- директивное управление по принципу «сверху вниз».

Рост через
делегирование

- ответственность на уровне операций и рынков;
- наличие центров прибыли и финансовых стимулов;
- принятие решений на основе периодически проводимого анализа;
- вмешательство топ-менеджеров в повседневную деятельность только в исключительных случаях;
- редкие и формальные корпоративные коммуникации, сопровождающиеся регулярными выездами на рабочие места.

Рост через
координацию

- тщательный анализ формальных планов;
- контроль за координацией со стороны корпоративной штаб-квартиры;
- централизация вспомогательных функций;
- установление общекорпоративного порядка расходования капитала;
- мотивация менеджеров низших звеньев посредством участия в прибылях компании.

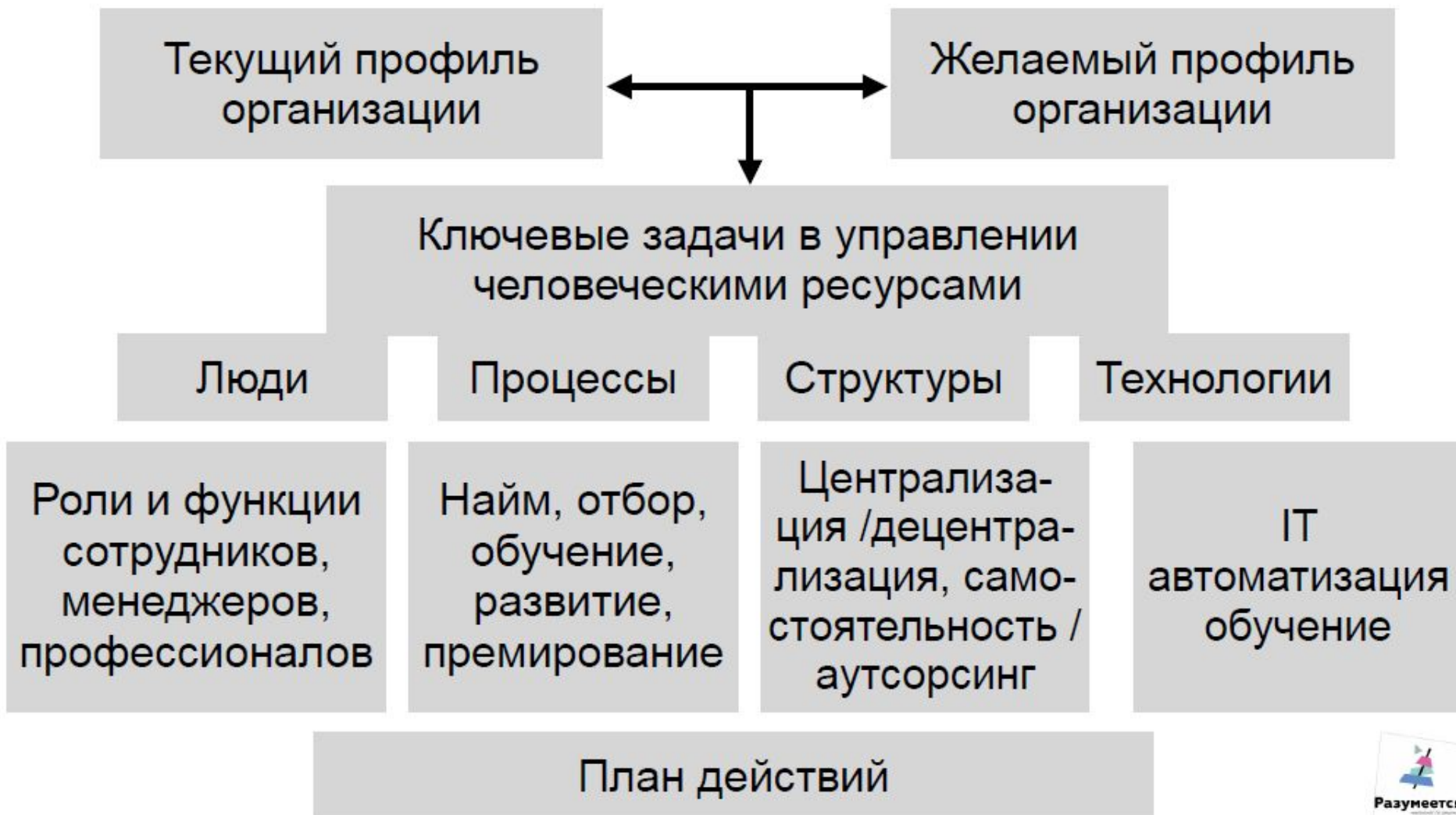
Рост через
сотрудничество

- формирование команд, составленных из представителей различных функциональных областей, для решения задач;
- децентрализация деятельности вспомогательного персонала, выступающего в качестве консультантов, для команд, решающих конкретные задачи;
- организационная структура матричного типа;
- упрощение механизмов контроля;
- информационные системы, работающие в режиме реального времени;
- командные стимулы.

Рост через
альянсы

- рост при помощи слияний, создания холдингов и управления сетью компаний, созданной вокруг корпорации.

Модель стратегического управления человеческими ресурсами



Редизайн (реинжиниринг) бизнес-процессов

Радикальное изменение организационного процесса для значительного повышения эффективности, снижения издержек, повышения качества или скорости.

Важным элементом является использование информационных технологий.



Hammer, M., Champy, J. (1993) Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. NY: Harper Business,

Определение
цели

Изменение
процесса

Постановка
управления

Внедрение
и запуск

Индикаторы:
загруженность
менеджера,
неструктуриро-
ванность задач

Ключевые
элементы:
требования к
результату;
факторы успе-
ха; эффектив-
ность

Ключевые
элементы:
тайм-менедж-
мент, приори-
тезация

Ключевые
элементы:
проектный
подход

Угроза
закрытия
организации

Технологизация, IR-элементы

Управление коммуникациям: выбор каналов и
инструментов

Внутреннее обучение

Матрица BCG

Один из самых известных подходов к планированию продуктовой линейки, основанный на показателях доли рынка и темпов роста продаж.

Для специфических целей анализа могут быть взяты другие показатели - важно, чтобы они не были в прямой зависимости друг от друга.

“Звезды”: потенциально прибыльные и растущие.

“Дойные коровы”: стабильно приносящие доход на нерастущем рынке.

“Знаки вопроса”: быстрорастущие в объемах продаж, но занимающие маленькую долю рынка.

“Собаки”: неприбыльные продукты на нерастущем рынке.

ВОПРОСЫ?

