

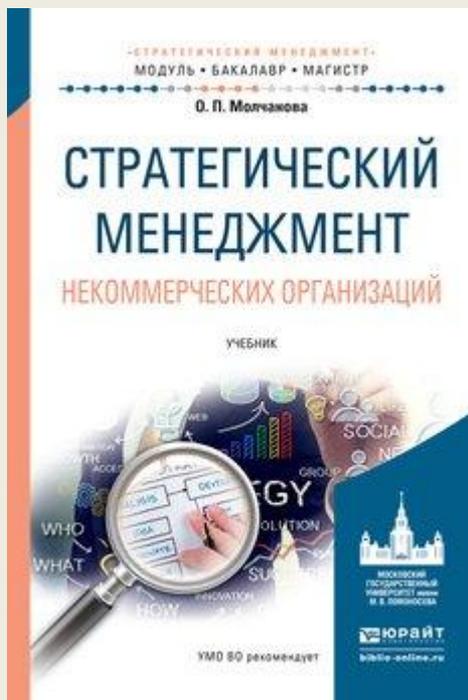
# **Стратегическое планирование для СО НКО**

Лектор – Наталья Петровна Копцева,  
доктор философских наук, профессор

# План

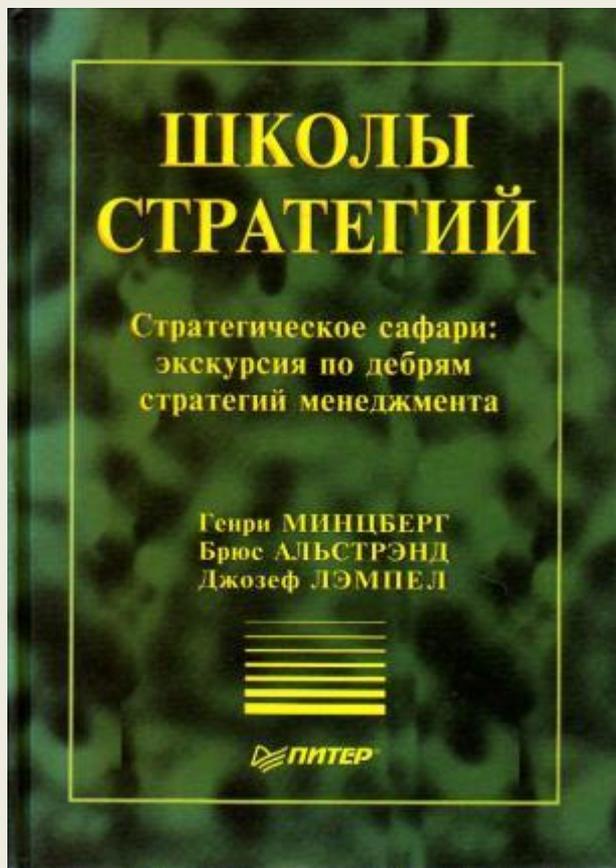
- 1. Понятия «стратегия»,  
«стратегическое планирование».**
- 2. Особенности стратегического  
планирования в некоммерческом  
секторе.**
- 3. Региональные СО НКО и их стратегии  
(на материале анализа СО НКО  
Красноярского края).**

# Рекомендуемая литература



*Молчанова, О.*  
*П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций : учебник для бакалавриата и магистратуры / О. П. Молчанова. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 261 с. — (Бакалавр и магистр. Модуль.). — ISBN 978-5-534-00757-2.*

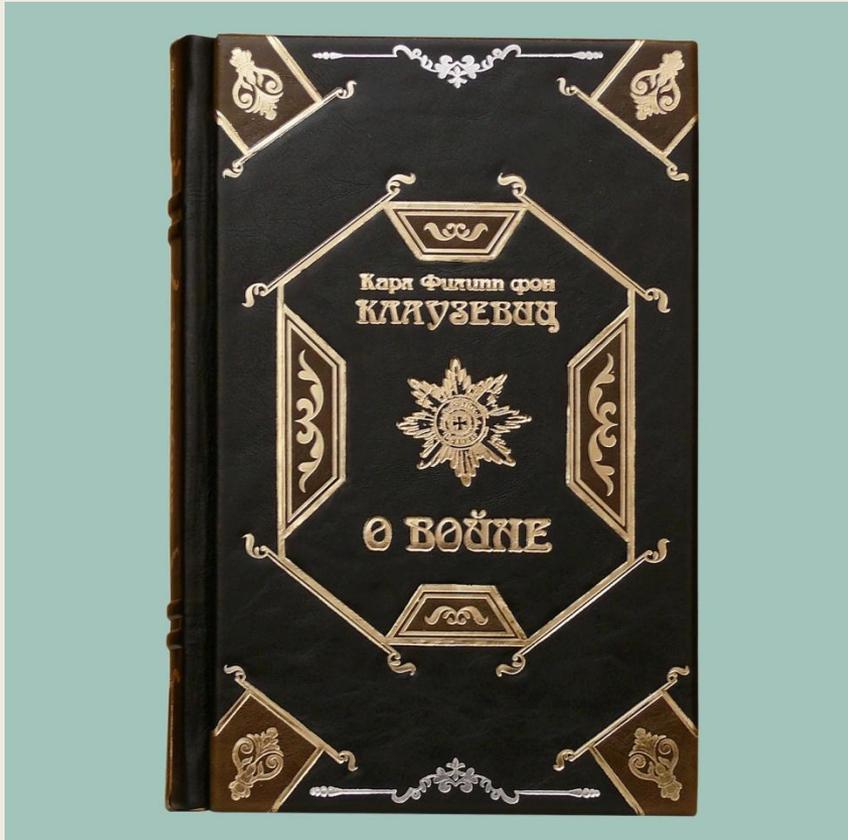
# Рекомендуемая литература



Минцберг Г.,  
Альстрэнд Б.,  
Лэмпел Дж. Школы  
стратегий.  
Стратегическое  
сафари: экскурсия по  
дебрям стратегий  
менеджмента  
Издательство Питер.  
2000.

<http://qoo.by/28Yy>

# 1. Понятия «стратегия», «стратегическое планирование»



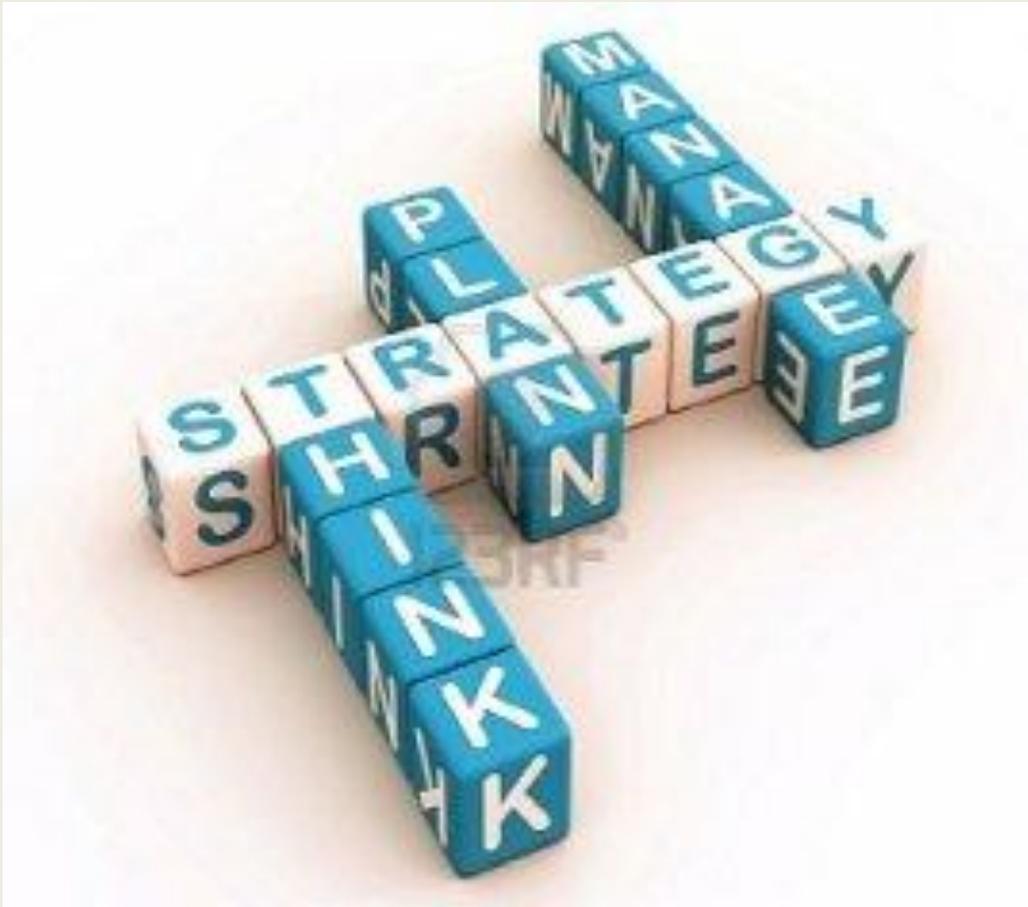
отратηγία — «искусство полководца»

*Тактика нужна для того, чтобы выиграть битву.*

*Стратегия нужна для того, чтобы выиграть войну.*

Карл Клаузевиц

# Стратегия в деле



- Думать
- Планировать
- Управлять

# 10 школ стратегического менеджмента

| Школа                     | Характер результатов          | Опорные научные области                              | Ключевые фигуры                                     |
|---------------------------|-------------------------------|--|---|
| Школа дизайна             | Предписывающий                | Проектирование                                       | К. Эндрюс (1965)                                    |
| Школа Планирования        | Предписывающий                | Теория систем, кибернетика                           | И. Ансофф (1965)                                    |
| Школа позиционирования    | Предписывающий                | Экономика, военная история                           | М. Портер (1980)                                    |
| Школа предпринимательства | Описательный                  | Экономика  | Й.Шумпетер (1950)                                   |
| Когнитивная школа         | Описательный                  | Психология   | Г. Саймон (1957)                                    |
| Школа обучения            | Описательный                  | Психология, образовательные технологии, теория хаоса | Ч. Линдблум (1969), К. Прахалад и Г. Хэмел (1990-е) |
| Школа власти              | Описательный                  | Политология  | Г. Аллисон (1971)<br>Г. Эстли (1984)                |
| Школа культуры            | Описательный                  | Антропология   | Э. Ренман и Р. Норман (1960-е)                      |
| Школа внешней среды       | Описательный                  | Биология   | М. Ханнан, Дж. Фриман (1977)                        |
| Школа конфигурации        | Описательный и предписывающий | История  | А. Чандлер (1962)<br>Г. Минцберг (1970-е)           |

# 1. Понятия «стратегия», «стратегическое планирование»

## Школа Дизайна

Стратегия – достижение соответствия между внутренними сильными и слабыми сторонами, с одной стороны, и внешними возможностями и угрозами – с другой.

В ходе обдумывания, сопоставления и обсуждения этих факторов высшее руководство формулирует или проектирует стратегические инициативы. Результат проектирования (дизайна) выражается в четкой и простой форме.

Такой процесс выработки стратегических инициатив есть контролируемый мыслительный процесс высшего руководства.

Доминирует до 1970-х гг. XX в.

# 1. Понятия «стратегия», «стратегическое планирование»

## **Школа планирования –**

Возникает одновременно со школой дизайна, пик интереса – 1980-е гг. В настоящее время ключевая для национального и регионального уровня.

Стратегический процесс – не просто позвоночный (центральный) управленческий процесс, а формальный процесс, который можно путем декомпозиции разбить на отдельные шаги, описать с помощью графиков, контрольных таблиц и поддерживать различными технологиями и инструментами (цели, бюджеты, программы, планы). Плановики начали заменять стратегических менеджеров (что неоправданно).

# 1. Понятия «стратегия», «стратегическое планирование»

## Школа позиционирования

Главная школа в экономике. Рассматривает содержание стратегии. В зависимости от отрасли выводится спектр стратегий, которые могут оказаться успешными. Применяется «родовая» стратегия к определенным условиям внешней среды организации (условия внешней среды проявляются через конкурентный и отраслевой анализ).

Доминировала в 1980-х гг. Интеллектуальные лидеры – Майкл Портер, консалтинговая компания Boston Consulting Group, PIMS-проект (Profit impact of marketing strategy).

# 1. Понятия «стратегия», «стратегическое планирование»

## Школа предпринимательства

- Принципиально новый подход к стратегическому менеджменту.

Корни стратегического процесса – в интуиции, проницательности. Стратегический процесс определяется нечетко, размыто, с помощью метафор.

Применимо к определенными типам организаций – стартапам, например. Подчеркивается важность в любой организации проницательного лидера.

# 1. Понятия «стратегия», «стратегическое планирование»

## Когнитивная школа

- Изучаются мыслительные процессы при разработке стратегии. Изучаются познавательные способности человека.

Построение стратегии – творческая интерпретация карты будущего.

# 1. Понятия «стратегия», «стратегическое планирование»

## Школа обучения

Характерна для практикующих менеджеров. Инкрементализм – серия малых шагов.

Развивающаяся стратегия – стратегия, складывающаяся из индивидуальных решений. Выработка ретроспективного чувства. Процессы выработки и осуществления стратегии тесно переплетены.

# 1. Понятия «стратегия», «стратегическое планирование»

**Школа власти** – делится на 2 направления:

- 1) Школа микровласти – стратегия как политический процесс с дискуссиями, спорами, убеждениями, конфронтациями между внутренними акторами;
- 2) Школа макрополитики – где используются властные рычаги организации, например, по отношению к партнерам, к присутствию в социальных сетях, к отстаиванию своего интереса в ходе обсуждения совместных стратегий.

# 1. Понятия «стратегия», «стратегическое планирование»

## Школа культуры

разработка стратегии – социальный процесс, уходящий корнями в культуру. В 1980-е гг. внимание американских ученых привлекли успехи японского менеджмента, стало ясно, что стратегическое преимущество может являться результатом уникальных, трудно копируемых факторов, связанных с особенностями культуры.

# 1. Понятия «стратегия», «стратегическое планирование»

## Школа внешней среды

Организация и менеджмент рассматриваются как зависимые от внешней среды. Внешняя среда рассматривается как набор внешних сил. Выявляется степень свободы организации, чтобы она смогла выстроить в данной среде собственную стратегию.

# 1. Понятия «стратегия», «стратегическое планирование»

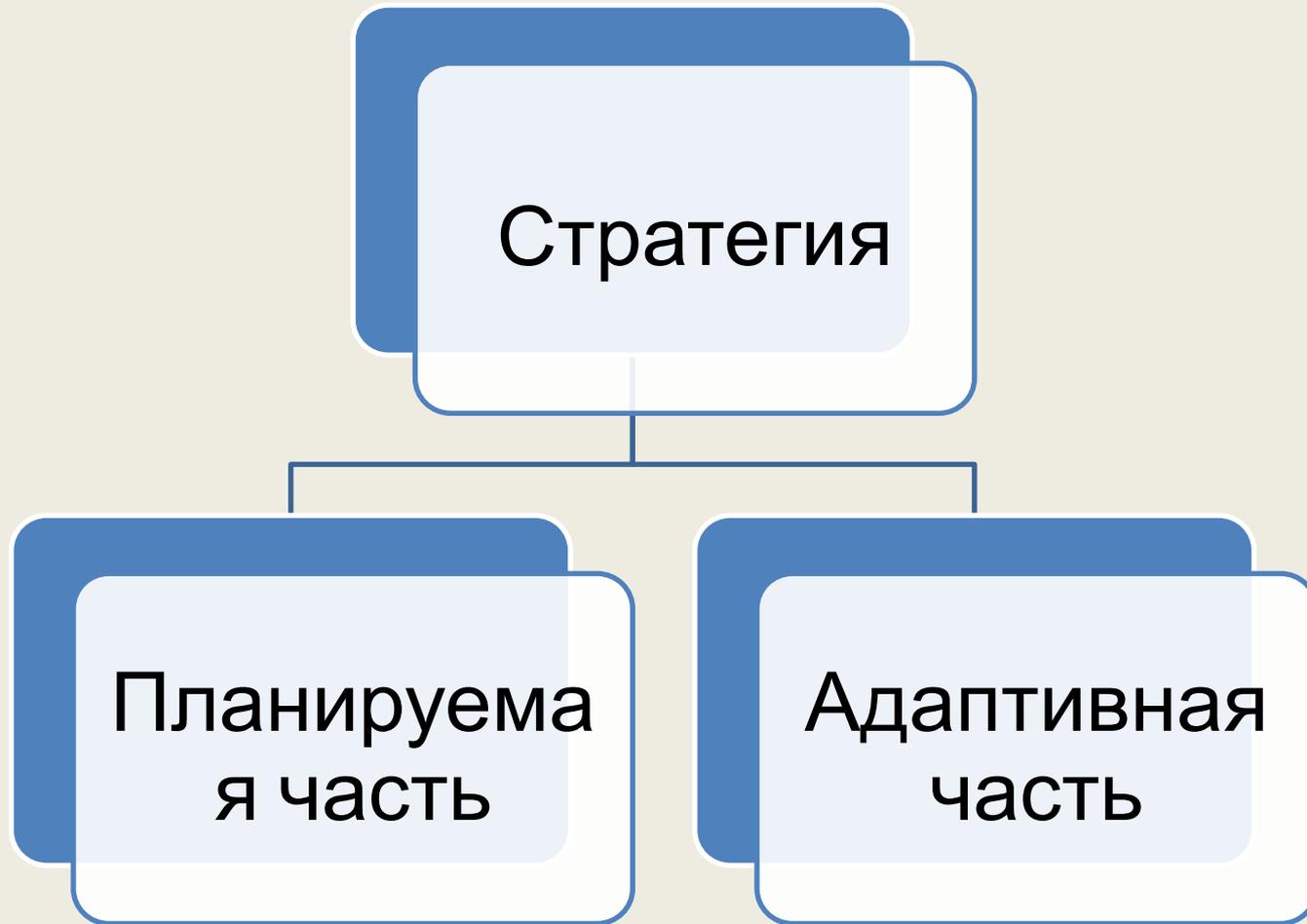
## Школа конфигурации

Организация формирует устойчивые структуры и с внешним контекстом составляет определенную конфигурацию. Процесс разработки стратегии предусматривает «скачок» - конфигурация трансформируется.

# Определения стратегии, характерные для отдельных школ стратегического менеджмента

| Название школы            | Определение стратегии  |
|---------------------------|--|
| Школа дизайна             | Соответствие между характеристиками организации и теми возможностями, которые определяют ее позицию во внешней среде.                                |
| Школа планирования        | Результат контролируемого, осознанного процесса формального планирования, разбиваемого на отдельные шаги, поддерживаемого соответствующими методами. |
| Школа предпринимательства | Перспектива, связанная с идеей и интуитивным выбором направления деятельности одного человека – руководителя.  |
| Школа позиционирования    | Средство построения устойчивого конкурентного преимущества, повышения эффективности деятельности организации.  |
| Школа власти              | Результат переговорного процесса.  |
| Школа культуры            | Результат социального взаимодействия.  |

# Структура стратегии организации



## 2. Особенности стратегического планирования в некоммерческом секторе

### **Стратегия некоммерческой**

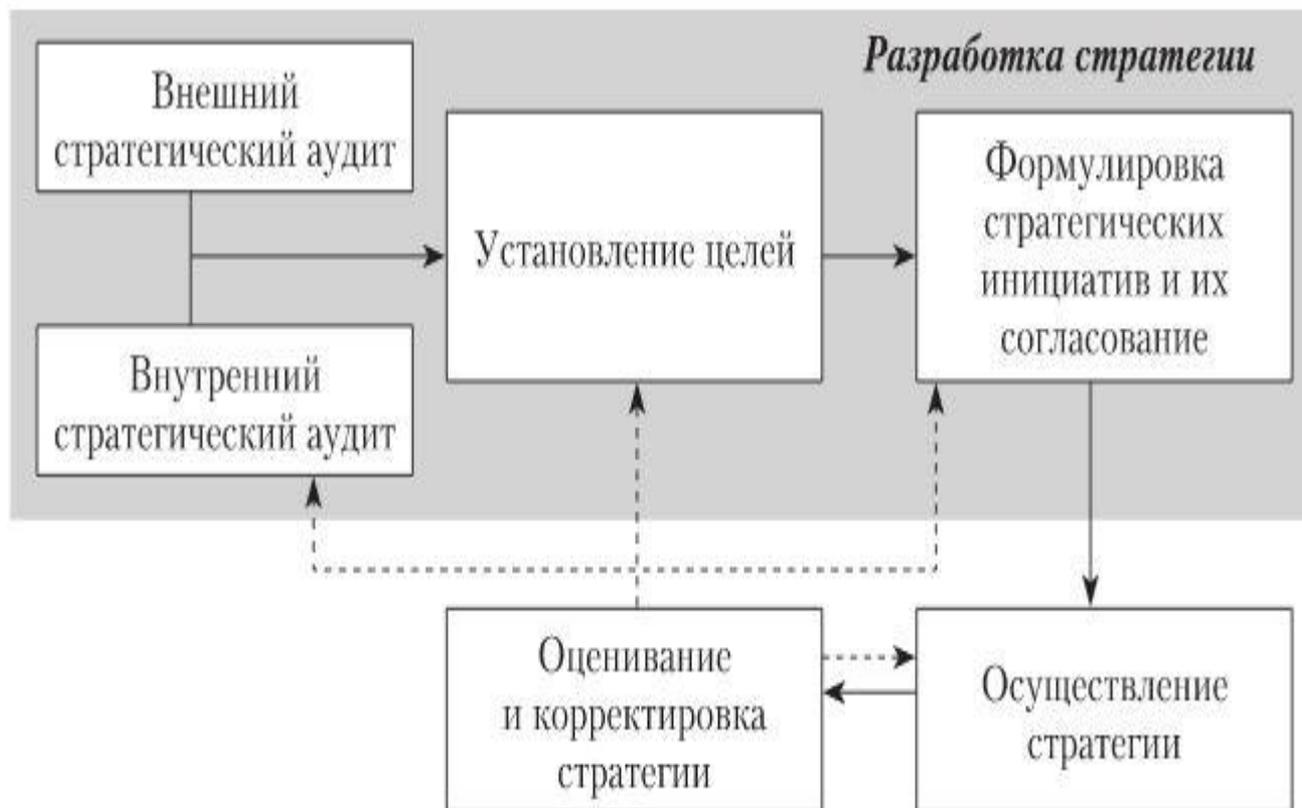
**организации** – модель управления организацией, направленная на достижение целей функционирования, усиление конкурентных позиций организации, удовлетворение всех заинтересованных сторон.

(Определение Ольги Молчановой)

# Этапы стратегического менеджмента коммерческой организации



# Этапы стратегического менеджмента некоммерческой организации



## Особенности стратегического менеджмента некоммерческой организации

- 1) Демократизм управления;
- 2) Адаптивность принятия решений;
- 3) Непрерывность принятия стратегических решений;
- 4) Цикличность выработки стратегии;
- 5) Постоянная корректировка.

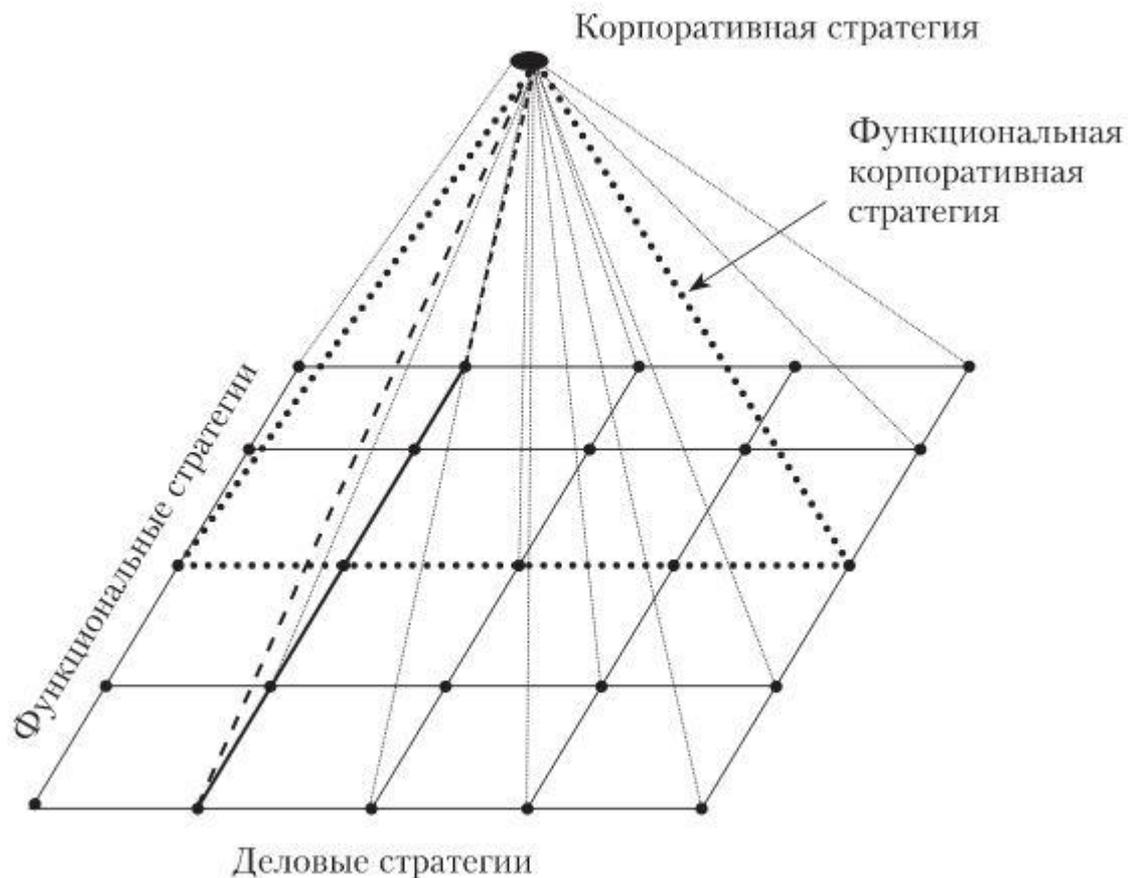
## Особенности стратегического менеджмента некоммерческой организации

Моноорганизация – один вид деятельности.

Мультиорганизация – несколько видов основной деятельности, несколько бизнес-единиц, различающихся деловыми стратегиями (стратегия физиков и стратегия искусствоведов).

Мультиорганизация имеет корпоративную стратегию, где увязываются вместе деловые стратегии всех ее бизнес-единиц.

# Особенности стратегического менеджмента некоммерческой организации



Стратегическая пирамида

# Особенности стратегического менеджмента некоммерческой организации

Стратегия мультиорганизации включает в себя:

- 1) Корпоративную стратегию (например, стратегию университета);
- 2) Корпоративные функциональные стратегии (финансовые стратегии университета, инновационная стратегия университета, информационная стратегия университета, стратегия управления персоналом и т.д.);
- 3) Деловые стратегии (стратегии экономического факультета, стратегии исторического факультета, стратегии инженерного факультета);
- 4) Функциональные стратегии структурных подразделений.

Примечание: в случае моноорганизации корпоративная и деловая стратегии совпадают.

### 3. Региональные СО НКО и их стратегии (на материале анализа СО НКО Красноярского края)

Практические задания:

- 1) Большинство успешных некоммерческих организаций имеют свои представительства в сети Интернет – это официальные сайты организаций, где опубликованы информационные материалы о стратегии организации, включая миссию.

Посетите сайты интересующих Вас некоммерческих организаций и оцените сформулированные миссии. Выберите наиболее понравившиеся формулировки и, наоборот, вызвавшие больше всего возражений. Дайте соответствующие пояснения в таблице.

Попробуйте дать собственную формулировку миссии для известной вам некоммерческой организации.

### 3. Региональные СО НКО и их стратегии (на материале анализа СО НКО Красноярского края)

| Названи и кратное описание некоммерческой организации | Формулировка миссии (с указанием информационного источника) | В чем заключаются достоинства и недостатки приведенной формулировки миссии |
|---|---|--|
| 1.  | Наиболее понравившаяся                                      |  |
| 2.  | Наиболее спорная.   |  |
| 3.  | Собственная формулировка миссии                             |  |

### 3. Региональные СО НКО и их стратегии (на материале анализа СО НКО Красноярского края)

#### Практическое задание 2.

Стратегии отличаются по степени формализации их в конкретной организации. Определите, для какой некоммерческой организации Красноярского края лучше подходит та или иная форма стратегического документа. Попробуйте обосновать свое мнение.

### 3. Региональные СО НКО и их стратегии (на материале анализа СО НКО Красноярского края)

| Предпочтительная форма стратегического документа некоммерческой организации | Краткое описание некоммерческой организации (реальной или вымышленной) | Обоснование предполагаемой формы стратегического документа |
|---|--|--|
| Доктрина  |  |  |
| Концепция   |  |  |
| Стратегия   |  |  |
| Стратегический план   |  |  |
| Программа развития  |  |  |
| Другая форма  |  |  |

**Спасибо за внимание!**