

# 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



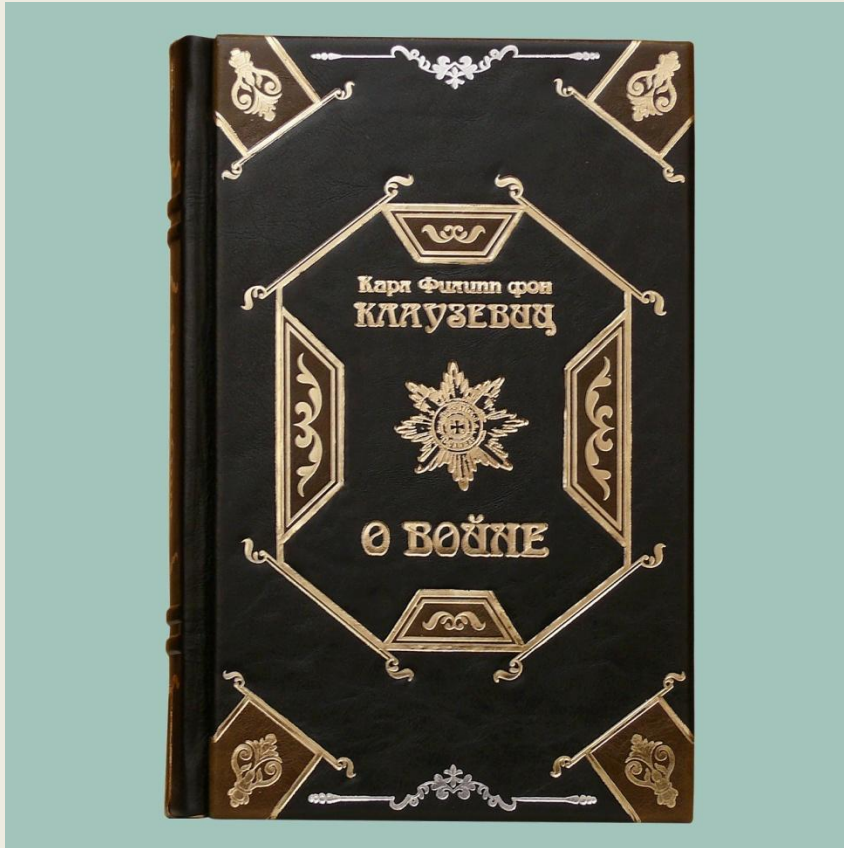
Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий.

Стратегическое сафари: экскурсия по джунглям стратегий менеджмента

Издательство Питер.  
2000.

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

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



στρατηγία — «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) Г. Этли (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) 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»

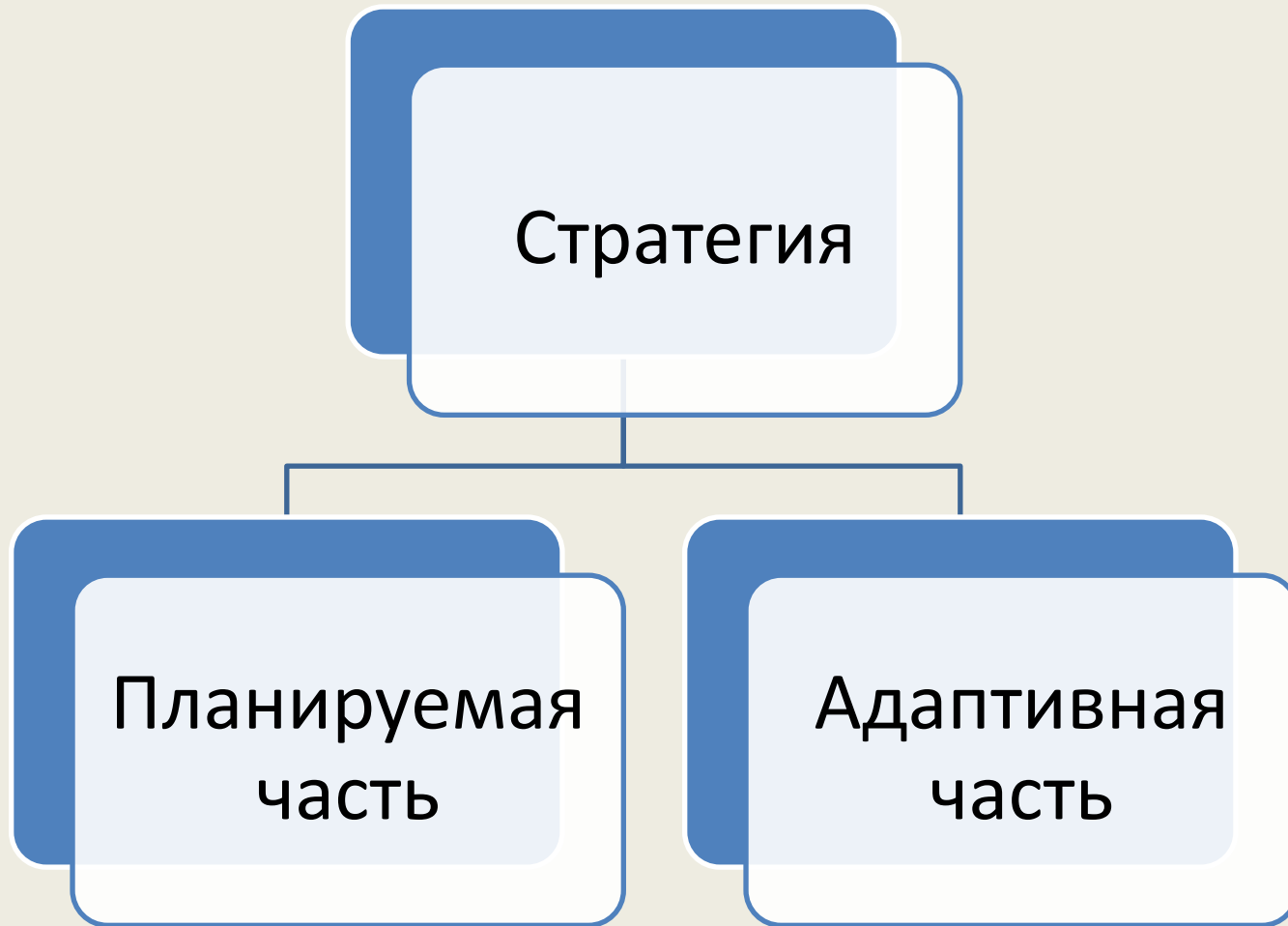
## Школа конфигурации

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

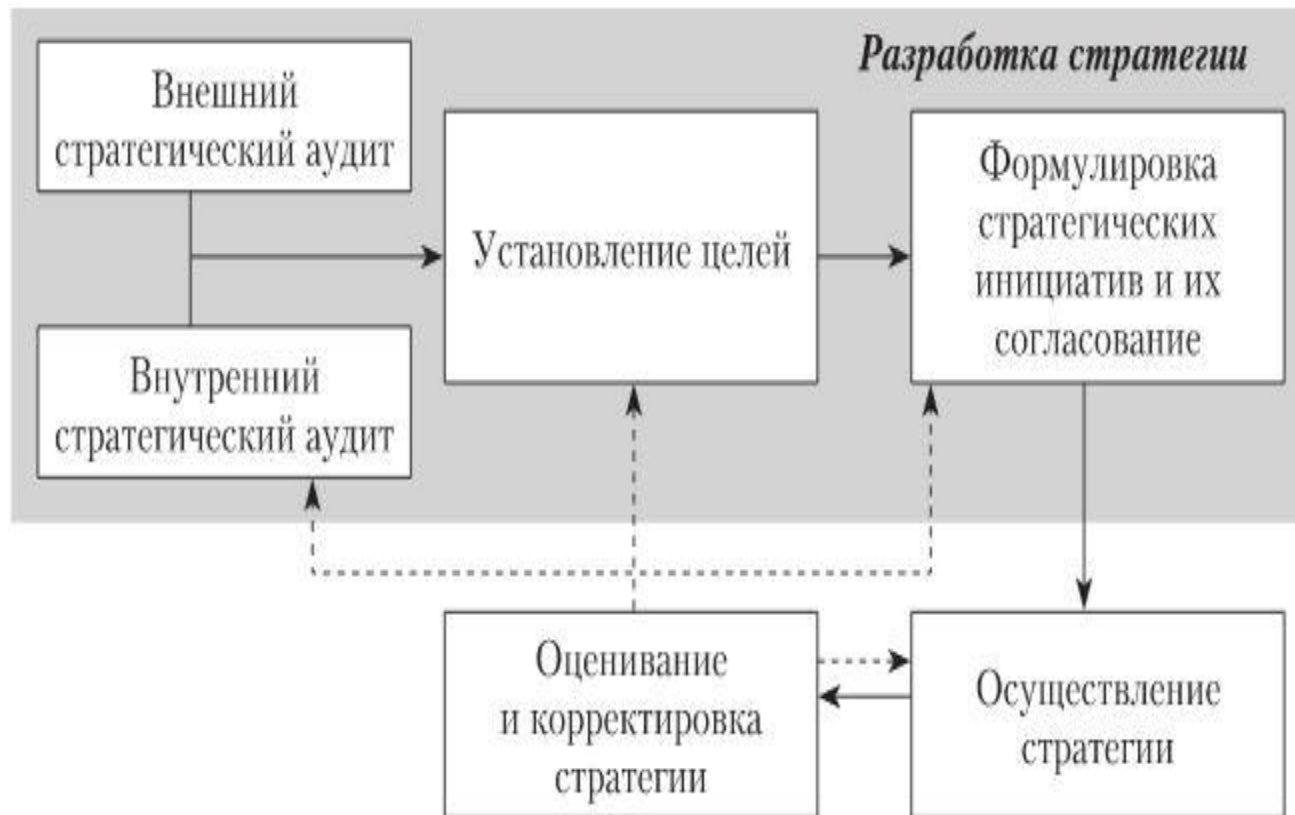
**Стратегия некоммерческой организации –** модель управления организацией, направленная на достижение целей функционирования, усиление конкурентных позиций организации, удовлетворение всех заинтересованных сторон.

(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

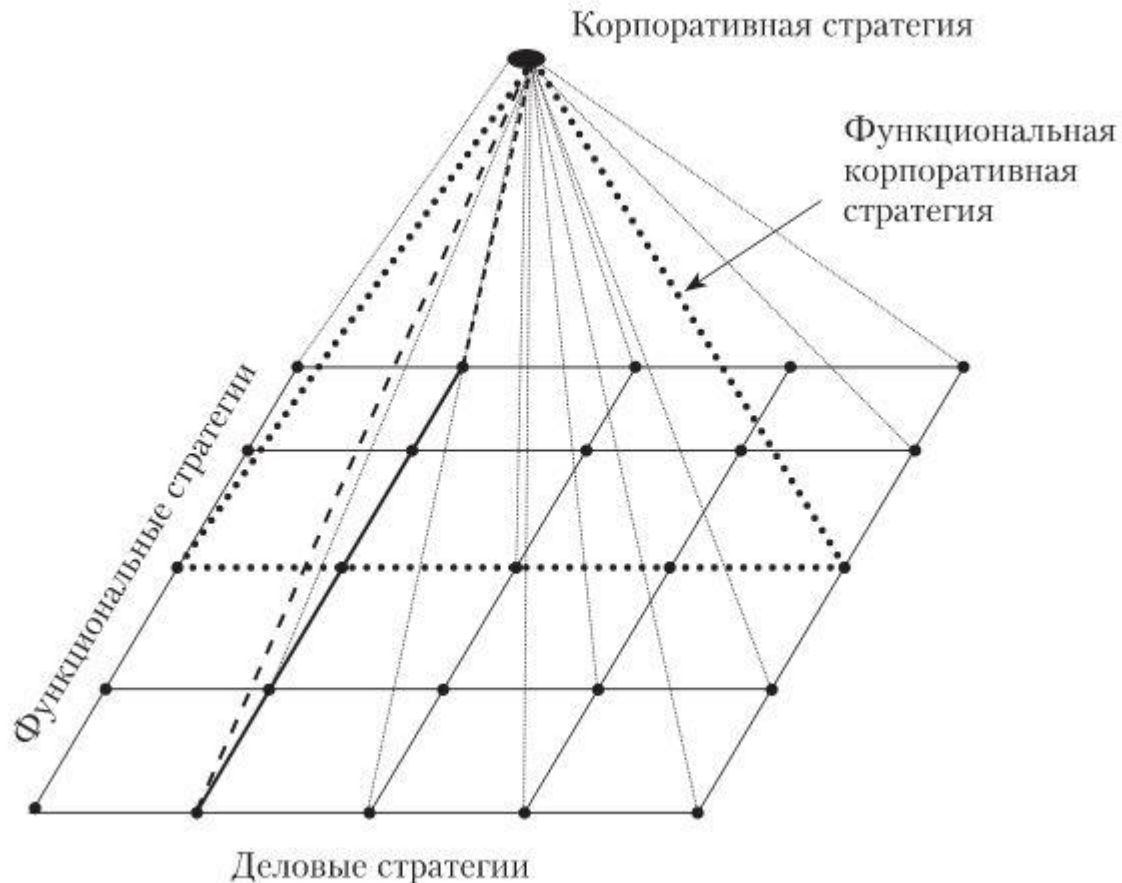
Моноорганизация – один вид деятельности.

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!**