ВОРОНЕЖСКИЙ ИНСТИТУТ ВЫСОКИХ ТЕХНОЛОГИЙ –
АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Направление подготовки **38.03.02 Менеджмент**

Профиль подготовки **«Управление малым бизнесом»**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему: **«Стратегия развития организации на примере Автономной некоммерческой организации содействия социальной интеграции инвалидов “Доступ открыт”»**

Студент(ка) Жидконожкина Оксана Николаевна _____
(подпись)

Научный
руководитель д-р эк.наук, профессор Колесникова О.А. _____
(подпись)

Допустить к защите

Руководитель департамента
по работе со студентами Цуберт О.К. _____
(подпись)

Воронеж 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ 6

1.1 Сущность и содержание стратегии развития организации, основные подходы к разработке стратегии развития организации 6

1.2 Организационная культура и имидж организации как важнейший элемент стратегии развития 24

1.3 Отличительные черты и особенности некоммерческих организаций, учитываемые при выборе стратегии развития 31

2. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ АНО “ДОСТУП ОТКРЫТ” 42

2.1 Краткая характеристика и анализ основных результатов деятельности АНО “Доступ открыт” 42

2.2 Анализ внешней и внутренней среды, выявление сильных и слабых сторон деятельности АНО “Доступ открыт” 55

2.3 Разработка стратегии развития для АНО “Доступ открыт”, рекомендации и шаги по её выполнению 59

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 73

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 76

ВВЕДЕНИЕ

Разработка стратегия развития и управления организацией, пожалуй, первоочередная и главная задача для каждого руководителя и владельца бизнеса, независимо от вида и масштабов деятельности. Грамотная и продуманная стратегия - это залог того, что бизнес будет расти и приносить стабильную прибыль. Разработка долгосрочных и продуманных до мелочей планов позволит компании сохранить и укрепить занятые позиции на рынке и значительно обогнать конкурентов.

Считаю тему изучения стратегия развития предприятия не только актуальной, но и наиболее интересной, так как она включает в себя множество задач и исследований, маркетинг, организационная культура, мотивация персонала, пиар стратегия, экономический анализ, изучение рынка и другие. Таким образом в данной дипломной работе возможно наиболее полно применить полученные за весь период обучения знания и воплотить в реальность на примере Автономной некоммерческой организации содействия социальной интеграции “Доступ открыт”.

Стратегия развития организации фундамент, на котором строится вся работа организации, руководство и сотрудников, а также взаимодействие с партнерами и клиентами. Прежде чем строить дом, сначала делают проект с учетом множества факторов, и только потом следует закладывать фундамент и делать кладку. Создание и развитие организации и бизнеса более сложный процесс, поэтому без анализа внешней, внутренней среды, маркетинговых исследований, анализа экономической успешности и корпоративной культуры не обойтись.

Необходимость разработки и реализации стратегии развития предприятия обусловлена тем, что она определяет долгосрочные цели, выявляет слабые и сильные стороны, показывает новые пути развития. Я бы сравнила это с разработкой стратегии ведения боевых действий на карте с

учетом собранных разведкой данных и панов противника. В конечном счете задача стратегического менеджмента - это привести предприятие к успеху и победе на рынке в условиях постоянно меняющихся факторов внешней среды, инновациями в технологиях, экономических кризисах. В современных реалиях это особенно актуально. На рынке появляются новые сильные игроки, возникают новые тренды, тенденции моды, конкуренция растет и постоянно идет борьба за выживание. Если деятельность предприятие не контролировать и просто плыть по течению, то однажды можно потерять всё.

Наиболее интересным и актуальным, я считаю, изучить тему стратегии развития на примере организации, осуществляющей деятельность в некоммерческом секторе. Как правило, в ведении дел таких организаций отсутствует бизнес подход, жесткие требования к развитию, не применяются современные технологии развития бизнеса, получение прибыли в данной сфере затруднительно и при этом необходимо для функционирование организации, развития проектов и оплаты труда привлекаемых специалистов. С другой стороны, если разработать стратегию развития организации, где практически весь коллектив выполняет крупные сложные проекты на добровольных началах, то это послужит хорошей основой для развития любого бизнеса в коммерческом секторе, потому что не трудно заставить работать и развивать организацию за определенную оплату труда, сложнее когда люди готовы участвовать в деятельности организации и выполнять работу бесплатно.

Целью исследования является разработка стратегии развития организации на примере “Автономной некоммерческой организации содействия социальной интеграции “Доступ открыт”.

Задачи исследования:

1. Теоретические основы разработки стратегии организации;

2. Определить отличительные черты и особенности некоммерческих организаций, учитываемые при выборе стратегии развития;

3. Рассмотреть организационную культуру и имидж организации как важнейший элемент стратегии развития;

4. Дать краткую характеристику деятельности организации;

5. Выявить сильные и слабые стороны деятельности организации АНО “Доступ открыт”;

6. Провести анализ внешней и внутренней среды организации;

7. Разработать стратегию развития организации для АНО “Доступ открыт” на основе полученных теоретических и практических данных.

Объект исследования – Автономная некоммерческая организация содействия социальной интеграции инвалидов “Доступ открыт”, осуществляющая свою деятельность на территории г. Москва, занимается социальной адаптацией людей с ограниченными возможностями здоровья и развитием добровольческой и благотворительной деятельности.

Предмет исследования – методы и процессы разработки стратегии развития организации.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность и содержание стратегии развития организации, основные подходы к разработке стратегии развития организации

Существуют множество взглядов и определений, что же такое стратегия. Можно выделить из них несколько основных. Стратегию развития можно определить как процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения. Стратегия – это заранее спланированная реакция организации на изменение внешней среды, линия ее поведения, выбранная для достижения желаемого результата. Ключевые характеристики стратегического аспекта управления называется комплекс действий тактического характера, ориентированных на определенное направление развития организации и способствующих достижению целей бизнеса. Стратегический план развития разрабатывается с учетом приоритетности решаемых задач, которые определяются с помощью оценки позиций и перспектив предприятия. Это становится возможным благодаря тому, что в процессе принятия решений задействованы и владельцы, и сотрудники компании.

Стратегия является одним из главных инструментов управления развитием фирмы. Данный процесс, напоминающий игру в шахматы, подразумевает осмысление миссии бизнеса, формулирование целей, долгосрочное планирование мероприятий (обычно на 3 года) и установление сроков их реализации.

Определение будущих действий основывается как на классических подходах к процессу выбора альтернатив, известных в теории принятия управленческих решений, так и на современных методах стратегического

анализа, опирающихся на концепцию конкурентных преимуществ, определение стратегического потенциала предприятия.

Как правило, стратегия разрабатывается на несколько лет вперед, конкретизируется в различных проектах, программах, практических действиях и реализуется в процессе их выполнения.

Наряду с явными преимуществами стратегическое управление имеет ряд особенностей, которые необходимо учитывать:

1) В силу своей сущности стратегическое управление не может дать точной и детальной картины будущего;

2) Оно не может быть сведено к набору стандартных процедур и схем, предписывающих однозначный способ решения проблем развития в определенных условиях;

3) Организация работ по стратегическому управлению требует огромных усилий, больших затрат времени и средств;

4) Предполагает создание сильной организационной культуры, систем мотивации и организации труда, определенной гибкости.

Реализация методологии стратегического управления возможна при наличии следующих условий:

1) Высокая культура рыночных отношений и внутрифирменная культура;

2) Широкая и надежная информация о требованиях рынка, ценах, ресурсах, партнерах и конкурентах, а также о затратах и потенциале самого предприятия;

3) Наличие кадров, владеющих инструментами стратегического управления и обладающих стратегическим мышлением.

Поэтому использование принципов стратегического управления на российских предприятиях предполагает проведение целого комплекса подготовительных работ.

Стратегическое управление на предприятии выражается в следующих пяти функциях:

1) Планирование стратегии. Предполагает выполнение таких подфункций, как прогнозирование, разработка стратегии и бюджетирование. Прогнозирование предшествует собственно составлению стратегических планов и основывается на проведении анализа широкого круга внутренних и внешних факторов-условий функционирования предприятия с целью предвидения возможности развития и оценки риска.

2) Организация выполнения стратегических планов. Предполагает формирование будущего потенциала предприятия, согласование структуры и системы управления с выбранной стратегией развития; создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию.

3) Координация действий по реализации стратегических задач. Заключается в согласовании стратегических решений различных уровней и последовательной консолидации целей и стратегий структурных подразделений на более высоких ступенях управления.

4) Мотивация за достигнутые стратегические результаты. Мотивация как функция стратегического управления связана с разработкой системы стимулов за достижение поставленных стратегических результатов.

5) Контроль за процессом выполнения стратегии. Контроль состоит в непрерывном наблюдении за процессом реализации стратегических планов. Он призван заблаговременно определять надвигающиеся опасности, выявлять ошибки и отклонения от принятых стратегий и политики предприятия.

В общем случае, на предприятии может быть разработано и реализовано четыре основных типа стратегий:

1) Стратегии концентрированного роста – стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта.

2) Стратегии интегрированного роста – стратегия обратной вертикальной интеграции, стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.

3) Стратегии диверсификационного роста – стратегия центрированной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации.

4) Стратегии сокращения – стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов.

Любая стратегия включает общие принципы, на основе которых менеджеры данной организации могут принимать взаимоувязанные решения, призванные обеспечить координированное и упорядоченное достижение целей в долгосрочном периоде.

Управление любой организацией осуществляется через принятие и реализацию управленческих решений. Руководитель организации одновременно участвует и контролирует несколько проектов, решает возникающие проблемы. Но одним из наиболее важных умений профессионального управленца является умение выделить среди множества проектов главные и сосредоточить свои усилия и ресурсы компании именно на них.

Для эффективного управления организацией большая часть принимаемых решений должна носить стратегический характер.

Стратегический менеджмент, по мнению Е.П. Голубкова[1], подразумевает симбиоз интуиции и научных методов определения направления развития компании и умение вести ее по пути достижения стратегических целей.

По поводу содержания понятия «стратегия», являющемся одним из ключевых понятий стратегического менеджмента, существуют различные точки зрения.

Наиболее развернутый ответ об определении стратегии попытался дать Г. Минцберг, рассмотрев стратегию как единство 5 «Р»: плана (plan), позиции (position), шаблона (pattern), перспективы (perspective) и отвлекающего маневра (ploy).

[1] См.: Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.П. Голубков. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 290 с. – Серия: Бакалавр. Академический курс, с. 25

Е.П. Голубков определяет стратегию как доминирующую линию поведения и главное направление осуществления миссии организации, достижения ее целей. [2]

При разработке стратегии необходимо прогнозировать развитие компании в долгосрочной перспективе, анализировать его и управлять им, учитывая возможные спады производства и спроса, упреждая изменения внутренней и внешней среды, определяя устойчивость компании в периоды кризисов.

М.Н. Сидоров утверждает, что важнейшими элементами стратегии развития организации являются:

– миссия организации;

– видение будущего;

– общекорпоративные цели;

– средства и методы достижения целей. [3]

Миссия – это особая главная цель организации, представленная в наиболее общей форме, но при этом четко и ярко раскрывающая предназначение или основную причину существования данной конкретной организации.[4]

По мнению С.А. Попова, близкая к идеалу формулировка миссии должна отражать следующие моменты:

1) провозглашение ценностей и убеждений;
2) потребности, которые компания собирается удовлетворять;
3) рынок, на котором компания позиционируется;
4) способы выхода на свой рынок;
5) ключевые технологии, которые будут использоваться;
6) стратегические принципы развития и финансирования.

---

[2] См.: там же, с. 29

[3] См.: Стратегический менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата/ М. Н. Сидоров – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 158 с. – (Серия: Бакалавр. Прикладной курс), с. 16

[4] См.: Актуальный стратегический менеджмент. Видение – цели – изменения: учеб.-практич. пособие / С.А. Попов. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 448 с. – Серия: Авторский учебник, с. 131

Миссия характеризует в большей степени «настоящее» организации: масштабы деятельности, вид и отличия от конкурентов. Миссия задает направление развития компании.

Определение миссии расшифровывает видение развития компании.

Видение, или представление – это управленческая конструкция, отражающая текущее и желательное положение объекта управления, а также его путь перехода из одного состояния в другое.

Руководителем управленческой ситуации на основании видения осуществляется принятие и реализация стратегических решений, направленных на достижение поставленной цели.

Стратегия системы целей (стратегия целей) чаще всего состоит из трех основных элементов: генеральной цели, дерева (системы) стратегических целей и стратегических целевых приоритетов.

В стратегическом менеджменте декомпозиция дерева стратегических целей начинается с генеральной цели компании, заданной на конкретный стратегический период.

Стратегические цели компании должны быть направлены на укрепление положения компании в отрасли и повышение ее конкурентоспособности.

К постановке стратегических целей, как правило, предъявляют следующие требования: направленность; реалистичность; измеримость; масштабность; достижимость в течение определенного периода времени.[5]

Деловая среда организации включает внешнюю и внутреннюю составляющие.

С анализа внешней среды начинается разработка стратегии развития любой компании. Существуют основные внешние факторы, влияющие на деятельность компании: экономические; политические; социальные и культурные; правовые; технологические и экологические.

---

[5] См.: Стратегический менеджмент. В 2ч. Часть 1. Сущность и содержание: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.С. Абрамов, С.В. Абрамов; под ред. В.С. Абрамов. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 270 с. – Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс, с. 99

Внешняя среда – совокупность объектов, факторов и сил, не входящих в организацию, которые могут менять состояние организации и возможности ее успешного развития и на которые организация не может оказывать прямых управленческих решений.[6]

Анализ внешних факторов проводят на базе метода PEST-анализа различных факторов: политических (political), экономических (economic), социокультурных (social) и технологических (technological).

В результате проведения данного вида анализа делают вывод об ослаблении негативного влияния макросреды и об использовании ее позитивного влияния путем планирования и реализации первоочередных мер.

Для анализа влияния внешних факторов на деятельность компании используют документы международных организаций, печатных и электронных изданий различных организаций, аналитических центров, а также следующие документы стратегического характера:

– стратегический прогноз РФ;

– прогноз социально-экономического развития РФ;

– прогноз научно-технологического развития РФ;

– стратегия социально-экономического развития РФ;

– стратегия пространственного развития РФ;

– документы в сфере обеспечения национальной безопасности РФ;

– отраслевой документ стратегического планирования РФ;

– государственная программа РФ и другие.[7]

Далее определяются главные экономические характеристики отрасли.

Отрасль – группа предприятий, продукция которых имеет общие потребительские характеристики, конкурирующих на одном потребительском рынке.

---

[6] См.: Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.П. Голубков. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 290 с. – Серия: Бакалавр. Академический курс, с. 29

[7] См.: Стратегический менеджмент. В 2ч. Часть 1. Сущность и содержание: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.С. Абрамов, С.В. Абрамов; под ред. В.С. Абрамов. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 270 с. – Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс, с. 80-82

На данном этапе анализа необходимо определить следующие показатели:

– размер рынка;

– жизненный цикл отрасли и темпы роста рынка;

– масштаб конкуренции;

– количество конкурентов и потребителей, а также их сравнительные размеры;

– наличие вертикальной интеграции в отрасли;

– легкость или сложность входа и выхода в отрасли;

– наличие фактора экономии на масштабах;

– степень дифференциации продукции конкурентов;

– темпы технического прогресса в отрасли;

– уровень рентабельности в отрасли в сравнении со средним в народном хозяйстве;

– является ли достигнутый уровень производительности критическим для снижения издержек.

На этапе анализа наиболее значимых движущих сил конкуренции стратегический управляющий определяет направление изменений в отрасли, анализируя следующие факторы:

– общеэкономические тенденции;

– появление новых продуктов и услуг с качественно другими характеристиками;

– изменение состава потребителей;

– маркетинговые нововведения, дифференциация услуги;

– растущий масштаб отраслевого рынка;

– появление в отрасли новых крупных фирм или выход крупной фирмы из отрасли;

– изменения социального характера и стиля жизни;

– демографические изменения;

– государственное регулирование отрасли;

– сокращение или рост инвестиций в отрасль.

На отрасль могут оказывать влияние многочисленные факторы, но лишь некоторые из них определяют особенности развития данной отрасли. Таким образом, основная цель анализа движущих сил – определение и отделение основных причин изменений в отрасли от второстепенных.

При стратегическом планировании и управлении также необходим анализ групп влияния (стейкхолдеров), воздействующих или подвергающихся воздействию со стороны организации. Основными стейкхолдерами компании можно назвать институциональных инвесторов, держателей акций, менеджеров высшего звена, финансистов корпорации, работников компании, потребителей, представителей государственной и муниципальной властей, поставщиков, социальные и общественные группы.

Кроме того, считаю важным отметить, что корпоративные интересы не всегда могут совпадать с целями групп влияния, что является потенциальным источником конфликтов. Для предотвращения конфликтов необходимо воздействовать на стейкхолдеров с целью изменения их решений, используя давление, угрозы или формировать особые отношения с членами групп влияния, выполняя их требования.[8]

Установленные приоритеты относительно различных групп влияния позволяют определить степень внимания к ним во время разработки стратегии и ее реализации. Высокоприоритетные стейкхолдеры, имеющие значительное экономическое и политическое влияние на организацию, получают преимущество при стратегическом планировании, так как они оказывают большее влияние на неопределенность деловой окружающей среды, с которой приходится иметь дело компании.

Современная организация – сложная органическая система, поэтому анализ внутренней среды компании необходим для определения эффективной конкурентоспособной стратегии.

---

[8] См.: Петухов Д.В. Стратегический менеджмент: Курс лекций. М.: МИЭМП, 2009. - 280 с.

Анализ внутренней среды организации, проводимый для осуществления стратегических целей, должен быть системным и многофакторным, как и анализ внешней среды. Внешняя среда характеризуется отношениями с поставщиками, потребителями и конкурентами, то есть возможностями и угрозами, а внутренняя среда — сильными и слабыми сторонами самой организации.

Важнейшими группы взаимосвязанных переменных при внутреннем анализе являются ресурсы организации; рынки сбыта; финансирование; производство и технические аспекты операций; персонал.

Одним из самых значимых показателей стратегического положения организации является ее способность конкурировать по ценам и издержкам.

Особенно это важно в момент выхода на рынок новой компании с низкими ценами или при резком снижении издержек и цен конкурента. Чтобы сохранить конкурентоспособность в такой ситуации, организация должна поддерживать издержки примерно на уровне конкурентов или ниже.

В случае с некоммерческой организацией, рынком сбыта может являться востребованность социальных услуг, предлагаемых организацией аудитории. А соотношение цен и издержек – считать оказание социальных услуг с наименьшими финансовыми затратами и более качественным и масштабным социальным эффектом, чем у конкурентов.

В зависимости от специфики организации некоторые виды деятельности представляют большую значимость по сравнению с остальными, но все они в той или иной мере представлены в любой компании.

Вспомогательные виды деятельности необходимы для обеспечения деятельности одного или нескольких основных этапов, но не имеют непосредственного отношения к создаваемому продукту или оказываемой услуге. Существуют следующие категории вспомогательной деятельности: инфраструктура фирмы; управление трудовыми ресурсами; технологические разработки; материально-техническое снабжение.

Инфраструктура фирмы связана с финансами, планированием, бухгалтерским учётом, решением юридических вопросов, управлением качеством и взаимодействием с государственными органами. Данный вид вспомогательной деятельности присутствует на всей цепочке и может являться источником конкурентного преимущества, так как бесперебойное функционирование всех систем компании приводит к более низким издержкам, выгодно отличая компанию от конкурентов.

Управление трудовыми ресурсами включает в себя мероприятия по подбору, обучению и мотивации всех сотрудников компании. Вопросы, связанные с трудовыми ресурсами, могут возникать на протяжении всей цепочки, поэтому некоторые действия распространяются на всю цепочку.

Материально-техническое снабжение связано с приобретением материальных ресурсов, необходимых для функционирования организации.

Цепочка ценности помогает определить конкурентное преимущество организации с целью разработки конкурентной стратегии, а также выстроить организационную систему компании в соответствии с её стратегией.

Для выявления и оценки дальнейших перспектив развития компании используется матрица McKinsey (Мак-Кинси), основанная на показателях привлекательности отрасли и устойчивости бизнеса.

В основе построения матрицы Мак-Кинси лежит оценка долгосрочной привлекательности всех видов бизнеса и конкурентных преимуществ бизнес-единиц.

Долгосрочная привлекательность — это будущая прибыль от предполагаемых инвестиций. Все виды бизнеса рассматриваются как кандидаты на инвестиции. Делается оценка влияния их развития на будущую прибыль.

Используются 15 показателей, из которых 6 характеризуют рыночную привлекательность (темпы роста рынка; особенности конкуренции; дифференциация продукции и другие), а 9 – конкурентные преимущества (относительная доля рынка и ее рост; квалификация персонала;

маркетинговые преимущества; преданность потребителя продукции фирмы и другие).

Далее по критериям определяются низкая, средняя и высокая привлекательность компании и ее конкурентоспособность.[9]

Затем следует оценить матрицу Мак-Кинси по BCG и сделать вывод о соответствии одной из базовых стратегий: «звезде», «дойной корове», «трудному ребенку» или «собаке». Так, например, «звезды» занимают лидирующее положение в отрасли, приносят значительные прибыли, но и требуют существенных затрат, связанных с финансированием увеличения доли на рынке.

Для более глубокого изучения внутренней среды организации проводят анализ ее сильных (strength), нейтральных (neutral) и слабых (weakness) сторон, то есть применяют SNW-анализ.

Методу SWOT-анализа также присуща оценка сильных и слабых сторон компании, но в SNW-анализе система оценки дополняется нейтральной позицией, соответствующей, как правило, среднеотраслевым значениям оценки того или иного фактора по аналогичным предприятиям. Таким образом, нейтральная позиция рассматривает тот или иной фактор, влияющий на финансовую деятельность организации, как критерий минимально необходимого стратегического соответствия.

Управленческими целями SW подхода можно назвать сохранение и умножение сильных сторон организации и устранение ее слабых сторон.

При использовании SNW-подхода к анализу внутренней среды компании определить победу в конкурентной борьбе может комбинация из одной S и всем остальным N по ключевым позициям относительно всех конкурентов организации.

SWOT–анализ (SWOT — аббревиатура от английских слов Strengths — «сильные стороны», Weaknesses — «слабые стороны», Opportunities —

---

[9] См.: Стратегический менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата/ М. Н. Сидоров – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 158 с. – (Серия: Бакалавр. Прикладной курс), с. 37-39

«возможности», Threats — «угрозы») – это оценка сильных и слабых сторон организации, ее внешних возможностей и угроз с целью исследования фактического положения и стратегических перспектив компании.

Основой SWOT–анализа является принцип обеспечения соответствия внутреннего состояния организации (баланс сильных и слабых сторон компании) внешней ситуации (условиям в отрасли и конкуренции). При этом стратегия компании должна быть направлена на эффективное применение имеющихся ресурсов, использование рыночных возможностей и избежание угроз.

Сильными сторонами компании называются внутренние преимущества, существующие в организации.

Слабые стороны компании не всегда делают компанию конкурентно уязвимой, но внутренние проблемы организации могут негативно повлиять на ее будущее, если вовремя не компенсировать их за счет других ресурсов.

Внешняя среда организации предоставляет благоприятные возможности, которые могут и должны быть использованы.

Кроме этого, существуют возможные внешние события или перемены в будущем, негативно влияющие на деятельность компании и называемые внешними угрозами.

Выявленные сильные и слабые стороны, внешние возможности и угрозы заносятся в матрицу SWOT-анализа, изучаются и ранжируются, а затем определяется:

– соответствие реализуемой компанией стратегии ее внутренним ресурсам, а также рыночным возможностям и угрозам;

– наличие необходимых в будущем ресурсов для успешного реагирования на изменения во внешней среде и обеспечения удовлетворительного уровня прибыли;

– вероятность сохранения сегодняшних сильных сторон организации в будущем и другие.

Далее необходимо выяснить, как именно могут повлиять на организацию угрозы и можно ли использовать благоприятные внешние возможности. Для этого строят SWOT-матрицу, сопоставляя сильные стороны компании с возможностями и угрозами (S — O, S — T) и слабые стороны с возможностями и угрозами (W — O, W — T). По каждому из данных сопоставлений следует делать вывод о том, как улучшить конкурентную позицию компании и избежать внешних угроз.

SWOT-матрица должна дать всестороннее описание состояния организации. Руководство компании должно знать ее сильные и слабые стороны, представлять внешние возможности и угрозы, а также должно быть в состоянии разработать стратегию, соответствующую реальному положению организации.

Для разработки стратегии организации, способной в долгосрочном периоде улучшить ее конкурентную позицию, необходимо знание ее сильных и слабых сторон. Компании следует превратить свои сильные стороны в устойчивое конкурентное преимущество и предпринять стратегические действия, направленные на устранение недостатков.

Стратегию конкуренции можно назвать планом достижения превосходства над конкурентами, содержащим набор методик и инициатив, направленных на привлечение и удовлетворение потребителей, противостояние конкурентам и укрепление позиции компании на рынке.

Существует несколько вариантов конкурентных стратегий, что связано с внутренними особенностями организации, ее позицией на рынке и общей ситуации в отрасли.

Стратегия оптимальных издержек основывается на увеличении потребительской ценности продуктов за счет более высокого качества при ценах на уровне конкурентов или ниже, то есть за счет снижения издержек с одновременной дифференциацией продукта. Условием успешности реализации стратегии оптимальных издержек является наличие ресурсов и возможностей у организации для обеспечения того же качества, что и

конкуренты, но с меньшими издержками, то есть компания должна одновременно снижать издержки и вносить дополнительные характеристики в товар.[10]

Очень важно определить состояние отрасли, в которой находится компания или в которую она планирует выйти, потому что каждая имеет свои отличительные характеристики. Так, в зрелой отрасли рост совокупного объема продаж не превышает 5% в год, что вызвано небольшим притоком новых потребителей или увеличением объемов потребления прежними.

В зрелой отрасли чаще всего организациями используются следующие конкурентные стратегии: оптимизация цепочки ценности и снижение издержек; выход на международные рынки или приобретение компаний-конкурентов; увеличение объема продаж и другие.

Кроме этого, необходимо учитывать состояние организации.

Компании с прочными конкурентными позициями и обладающие максимальной долей рынка отрасли называются компаниями-лидерами, основной стратегической задачей которых является защита и упрочнение существующей позиции.

Компании-лидеры чаще всего становятся объектами атаки со стороны конкурентов, желающих усилить свои позиции. Для снижения вероятности атаки используются оборонительные стратегии, позволяющие минимизировать возможные потери, защитить конкурентное преимущество и укрепить позиции организации в отрасли.

Перекрыть возможные пути атаки можно подписав эксклюзивные договоры с лучшими поставщиками, проводя постоянный мониторинг действий конкурентов и другими методами.

Также стратегия обороны осуществляется демонстрацией способности к ответным действиям, например, публичным заявлением руководства компании-лидера о намерении любой ценой сохранить свою долю рынка,

---

[10] См.: Петухов Д.В. Стратегический менеджмент: Курс лекций. М.: МИЭМП, 2009. – 280 с.

занижением реальных показателей прибыльности ведения бизнеса в данной отрасли и его сложностью.

Большинство компаний растут на внутреннем рынке, но некоторые выходят на внешние рынки при условии наличия ресурсов и возможностей. Причинами выхода на внешние рынки становятся как привлечение новых клиентов, сокращение издержек, так и снижение риска за счет расширения рынка.

Организации могут использовать следующие стратегии для выхода на внешние рынки:

– стратегию экспорта (как прямого, так и косвенного), заключающуюся в создании базы в одной стране и экспорте товаров или услуг за рубеж.

– мультинациональную стратегию, основанную на создании в других странах самостоятельно функционирующих дочерних фирм, применяющих специфические стратегические подходы, адаптированные к местным экономическим, культурным и политическим условиям, а также вкусам и предпочтениям покупателей.

В настоящее время почти все рынки сегментированы, в связи с чем любой организации следует придерживаться одной или нескольких из следующих стратегий:

– географическая специализация;

– завоевание лидерства в издержках;

– потребительская специализация, заключающаяся в сосредоточении компании на обслуживании определенной группы потребителей.

Диверсифицированные компании, состоящие из нескольких бизнес-единиц, выбирают стратегию в зависимости от масштабов организации: расширение, сужение или реструктуризация. Стратегия расширения реализуется, например, с помощью интеграции (как вертикальной, так и горизонтальной) и концентрической (родственной) или конгломератной (по технологии или по аудитории) диверсификации.

Перед оценкой эффективности выбранной стратегии организации следует рассчитать экономическую прибыль за последние несколько лет, так как данный показатель позволяет получить более полное представление об эффективности использования компанией имеющихся активов, в силу того, что сравнивается финансовый результат, полученный конкретной организацией, с результатом который обеспечит ей реальное сохранение вложенных средств.

Экономическая прибыль = (рентабельность собственного капитала-ставка затрат на капитал) * собственный капитал. (1.1)

$$Рентабельность\ \ собственного\ \ капитала = Рск = \frac{Чистая\ \ прибыль}{Собственный\ \ капитал} \quad (1.2)$$

Ставка затрат на капитал рассчитывается по формуле:

$$Ke = Rf + \beta * (Rm - Rf), \quad (1.3)$$

где Ke – ставка затрат на капитал;

Rf – доходность безрисковых облигаций[11];

β – чувствительность данной отрасли к изменениям рынка в целом;

$(Rm - Rf)$ – премия за риск.

Экономическая прибыль – это критерий эффективности использования ресурсов компании. Положительное значение данного показателя говорит о созданной дополнительной стоимости для инвесторов, учредителей и об общей эффективности организации.

Анализ эффективности существующей стратегии проводится для определения соответствия реализуемой компанией стратегии внутренним ресурсам, внешним рыночным условиям и конкурентным возможностям. Для расчета эффективности необходимо найти отношение полученных результатов к понесенным затратам на достижение стратегии.

Эффективность рассчитывается по следующей формуле:

---

[11] См.: Значения кривой бескупонной доходности государственных облигаций (% годовых со сроком погашения 10 лет) https://www.cbr.ru/hd_base/zcyc_params/

$$Эффективность = \frac{Доход - Затраты}{Затраты} * 100\% \quad (1.4)$$

После определения показателя эффективности реализации стратегии необходимо сделать выводы и в случае необходимости провести корректировку мероприятий по достижению определенной стратегии или изменить саму стратегию.

1.2 Организационная культура и имидж организации как важнейший элемент стратегии развития

Впервые об организационной культуре, как о факторе, влияющем на деятельность организации, высказался в 1938 г. Честер Барнард, но более плотно этим показателем занялись только в 80-е года 20-го века. В те времена обострилась конкуренция, и компании занялись поисками новых решений для увеличения конкурентоспособности. Исследование организационной культуры на предприятиях начались еще в начале XX века.

И по сегодняшний день формирование организационной культуры и имиджа организации остаются крайне важными задачами для постоянного развития и роста предприятия. Как говорится в одном афоризме, - “Сначала ты работаешь на репутацию. Затем она работает на тебя”. Важно всегда следить за чистотой и прозрачностью, дорожить доверием сотрудников и партнеров. Развитие любой организации невозможно без организационной культуры, создания и поддержания имиджа предприятия и является неотъемлемым элементом стратегического управления.

Все, что формируется в коммуникативной среде – миссия, ценности, цели, функции выполняет функцию формирования организационной культуры предприятия. Культура – это продукт коммуникации ценностей фирмы с отдельными группами, с отдельными людьми и внешней средой, которая предъявляет соответствующие требования к организации.

Стиль поведения руководителя, отношение к работе, реакции на негативные ситуации, особенности режима работы и отдыха, даже черты характера оказывают существенное влияние на формирование и развитие различных элементов организационной культуры.

Немаловажное отношение к организации оказывает ее история. Почтение истории своей страны, у людей формируется патриотический дух. Так же и с корпоративной историей. Людям важны традиции, статусность организации к которой они принадлежат или с которой имеют партнерские отношения, важны ценности и идеалы компании, которые они разделяют, всё это формирует определённый микроклимат и мотивацию помогать развитию предприятия.

Корпоративные отношения весьма значимы для любой организации. Так как, если в фирме присутствует корпоративных дух, то в значительной степени повышается работоспособность фирмы, происходит повышение экономических показателей деятельности компании. Считается, что основным путем достижения корпоративных отношений является совместная деятельность, связанная едиными увлечениями и привлекательными целями.

Организационная культура имеет много целей развития: формирование благоприятного климата в организации, усиление коммуникаций между работниками, формирование ценностей для работников (например, ценность имеет продвижение по карьерной лестнице). Главная цель организационной культуры – обеспечение реализации целей компании с помощью трудового персонала. У организационной культуры есть объект, предмет, методы исследования и сущность. Объект исследования – социально-экономическая система, которая поддается управлению. Предмет исследования – формирование коммуникаций и связей между элементами компании (люди с людьми, подразделения с людьми, организация с внешней средой и пр.), которые обеспечивают самоорганизацию экономико-социальной системы, а ещё формирование ценностей в организации.

Формирование организационной культуры должно строиться на принципах такого плана, чтобы цели нижних уровней организации работали для достижения целей высшего уровня, а в итоге – и всей организации. Организационная культура формируется в сознании человека, индивида. Образование формальных и неформальных групп характерно для любой организации. Формальная группа – структурное подразделение организации, образованное руководством организации и официальными правилами. Соответственно культура формальной группы и культура подразделения одинаковы. Неформальные группы образуются нерегламентированно, на основе межличностных отношений, симпатии, схожих интересов и взглядов на жизнь. Регламентировать и отследить культуру неформальной группы очень сложно, так как отношения между участниками неформальной группы могут поддерживаться и за пределами организации. Руководители организаций должны иметь ввиду, что существование неформальных групп неизбежно, и для процесса управления развитием организационной культуры данный уровень иерархии не выделяется.

Организационная культура – совокупность моделей поведения, представлений о мире, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации.

Имидж организации – совокупное общественное восприятие компании многими людьми. Впечатление о фирме формируется с помощью различных источников информации. Их можно разделить на внутренние и внешние. К внутренним относится собственный опыт и знания, которые формируются при непосредственном контакте с фирмой. К внешним относятся – персональные (отзывы семьи, друзей, знакомых и т.д.); коммерческие (реклама); публичные (средства массовой информации, интернет, слухи).

В настоящее время среди предприятий резко увеличивается обеспокоенность тем, как они воспринимаются своими целевыми аудиториями. Это обретает отображение в потребности развития стиля

компании. Корпоративный имидж, требуют все больше внимания управляющих и специалистов фирм. В целом, принято считать, что основными элементами такого понятия как имидж, являются не только внешний образ фирмы и ее история, но и характер её отношений с обществом, уровень её внутренней культуры, её идеология.

Процесс развития имиджа должен обладать точным и детальным планом, так же план должен обладать гибкостью и подстраиваться под изменения во внешней среде. Работа по формированию имиджа должна вестись различными средствами по каждому из каналов восприятия – визуальному, вербальному, событийному. Разработка собственного имиджа может базироваться на различных моделях. Одна из них Мастер – план, которая состоит из 4 частей:

- создания фундамента; то есть формирование основы
- создания внешнего имиджа;
- создания внутреннего имиджа;
- создания неосязаемого имиджа.

Так же имидж организации может различаться для многих групп общественности, так как желаемое поведение этих групп в отношении организации может отличаться.

По мнению И. Адизеса, для того чтобы быть успешной, организация должна быть результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе. Для решения этой задачи она должна обладать многочисленными, порой взаимоисключающими свойствами. Иначе говоря, организация должна быть способна выполнять следующие функции:

- production (P)- производство результатов (востребованные клиентами продукт или услуга);

- administration (A)- администрирование (управляемость);

- entrepreneurship (E)- предпринимательство (способность видеть перспективы, ставить новые цели, изменяться, адаптироваться);

- integration (I)- интеграция (объединение), использование командной работы[12].

Так же при формировании благоприятного корпоративного имиджа следует соблюдать ключевые элементы его формирования и соответствовать требованиям и факторам, которые позволяют усилить позитивные характеристики имиджа фирмы.

Одним ключевым из инструментов достижения стратегических целей и успешного развития предприятия является корпоративный имидж. Стратегическими являются цели, которые затрагивают основные стороны деятельности организации и ориентированы на перспективу. Для успешного развития любой компании на современном рынке, ей необходимо создать позитивный имидж, регулярно поддерживать и совершенствовать его.

Существуют различные требования и факторы, которые позволяют усилить позитивные характеристики имиджа фирмы. Например, такие как: требования к названию; требования к фирменному стилю; требования к оформлению интерьера офисного помещения; требования к персоналу и его корпоративной культуре.

С целью оценки и формирования позитивного корпоративного имиджа предприятия так же выделяют зеркальный имидж – представление руководства организации об его имидже.

Е. Н. Богданов и В. Г. Зазыкин выделили следующие условия и факторы, которые позволяют повысить положительные свойства имиджа компании:

Требования к названию:

1) Краткость
2) Не рекомендуется применять длинные и труднопроизносимые названия, так как они могут запутать потенциальных партнеров или клиентов и тем самым негативно воздействовать на их отношение к компании.
3) Звучность – насыщение звуками

[12] Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер, 2007

4) Образность

Если названия образные, то они легко представляются и лучше запоминаются, особенно когда эти образы имеют прямое отношение к деятельности фирмы. С особой осторожностью необходимо подходить к использованию аббревиатур. Так как они могут быть не правильно расшифрованы и поняты потенциальными клиентами.

5) Название должно вызывать положительные эмоции и ассоциации

Так же имеется ещё ряд подходов к выбору названия организации: заимствование названия, использование символов, ритмическая основа произнесения, юмор.

Требования к фирменному стилю:

Большое воздействие на развитие внешнего имиджа фирмы проявляет разработанный фирменный стиль.

Фирменный стиль – это набор цветовых, графических, словесных элементов, которые обеспечивают смысловое и визуальное единство восприятия организации, ее внутреннего и внешнего оформления.

Фирменный стиль создаётся как целостность следующих основных элементов:

- фирменной эмблемы;
- фирменного шрифта;
- фирменной цветовой гаммы;
- слогана;
- фирменного блока.

Выделяются так же, требования к оформлению интерьера офисного помещения. Оформление офиса представляет большую значимость в построении позитивного имиджа. В настоящее время для разработки интерьера офисного помещения привлекаются дизайнеры.

Из всего вышесказанного, следует сделать вывод, что необходимо стремиться к достижению гармоничного соответствия между внешним и внутренним имиджами организации, а это во многом зависит от существующих в ней отношений. Принято считать, что такого рода гармония достигается, когда сформированы корпоративные отношения. Таким образом, такие понятия как организационная культура и имидж организации тесно взаимосвязаны и необходимы каждому предприятию для успешной реализации стратегии развития.

1.3. Отличительные черты и особенности некоммерческих организаций, учитываемые при выборе стратегии развития

Согласно федеральному закону «О некоммерческих организациях от 12.01.1996 № 7-ФЗ»: «Некоммерческой организацией (НКО) является организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками»[13].

НКО создаются для достижения социальных, благотворительных, образовательных, культурных, научных и управленческих целей, для охраны здоровья граждан, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан развития физической культуры и спорта, защиты прав, законных интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ. Степень достижения целей НКО оценивается обществом и государственными органами.

Деятельности НКО четко регламентируется законами, особенно в финансовом отношении – они не могут передавать свои средства, выплачивать дивиденды частным лицам или организациям. Существует множество способов финансирования НКО, но чаще всего они финансируются из средств

[13] Федеральный закон от 12.01.1996 №7-ФЗ (ред. от 21.02.2014) «О некоммерческих организациях» // ст. 2.

государства, с помощью участия в грантах, сами осуществляют предпринимательскую деятельность, прибыль от которой направляют на благотворительность, привлекают сторонних спонсоров, так называемых благотворителей - лиц, имеющих физический или юридический статус, которые оказывают бескорыстную добровольную помощь благотворительной организации. Помощь благотворителей может быть как денежной, так и выражаться в предоставлении услуг или выполнении каких-либо работ.

Стратегическое планирование в НКО требует большого количества интеллектуальных и творческих усилий, как и планирование в коммерческой компании. Нередко НКО работают с финансовыми ресурсами, сопоставимыми с активами крупных корпораций. Но большая зависимость НКО от государства и стейкхолдеров, интересы которых часто не совпадают, ограничивает НКО в принятии исключительно собственных решений по распределению средств.

Цели коммерческих и некоммерческих организаций различаются по масштабам и времени.

Таблица 6 - Сравнение целей коммерческих и некоммерческих организаций

Цели коммерческих организаций	**Цели некоммерческих организаций**
Количественные	Качественные
Неизменные	Изменяющиеся
Последовательные, согласующиеся	Конфликтующие
Унифицированные	Разноплановые
Операционализированные	Не операционализированные
Ясные, конкретные	Неопределенные, размытые
Измеримые	Не измеримые

Миссии НКО, в отличие от миссий коммерческих фирм, часто по форме напоминают договоры, а не будущие планы, реализация которых так же оказывается гораздо сложнее для НКО из-за зависимости от государства и стейкхолдеров.

Наиболее всего к деятельности некоммерческих организаций подходит теория стратегии внедрения Стейкхолдеров. В частности и к Автономной организации содействия социальной интеграции инвалидов “Доступ открыт”, рассматриваемой в данной выпускной квалификационной работе.

Стейкхолдеры – физические или юридические лица, заинтересованные в финансовых или любых других результатах деятельности компании, с которой они имеют различного рода отношения. Собственники компании, наёмные менеджеры, персонал компании (волонтеры, активисты, кураторы проектов) – это внутренние стейкхолдеры; покупатели или благополучатели, поставщики или подрядчики, государство, местное сообщество и общественные организации – внешние стейкхолдеры.

Предмет исследования данной теории – взаимодействие различных групп или индивидов, преследующих свои интересы, которые связаны с деятельностью фирмы.[14] Теория стейкхолдеров выдвигает положение о том, что интересы всех сторон законны и равноправны, поскольку в ее основе лежит этика бизнеса. Так же соблюдение этических норм и интересов всех групп крайне важно в некоммерческом секторе.

Согласно данной концепции, высший менеджмент должен управлять компанией так, чтобы интересы всех стейкхолдеров не ущемлялись, сохранялся этический баланс.

Теорию по большому счету не интересует сама фирма, она оценивает только связанные с ней бизнес-процессы, их результаты и заинтересованные

[14] Петров, М.А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения. – Вестник СПбГУ. – Сер. 8. – Вып. 2 (№16) – 2004. – с. 4.

стороны – чаще всего это высшее руководство, поскольку именно они принимают решения и имеют связи с остальными группами и индивидами.

Теория стейкхолдеров направлена на получение ответов по следующим вопросам:

- кто является заинтересованными сторонами?
- что хотят заинтересованные стороны?
- как заинтересованные стороны добиваются своих интересов?

Ньюбоулд и Луффман разделяют стейкхолдеров на 4 главные категории:[15]

- группы влияния, финансирующие предприятие (акционеры, кредиторы и другие);
- менеджеры, которые руководят предприятием;
- служащие, работающие на предприятии;
- экономические партнеры (поставщики, покупатели и другие экономические субъекты).

Поведение стейкхолдеров зависит от их интересов, которые относительно стабильны во времени. Различные представители этих групп влияния готовы прилагать усилия для давления на организацию, чтобы скорректировать ее поведение в соответствии с этими интересами.

Рассмотрим типичные интересы основных групп влияния и стратегии поведения фирмы при работе с ними, приведённые ниже в Таблице 7.

Таблица 7 - Типичные интересы основных групп влияния и стратегии поведения фирмы при работе с ними

[15] Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика // Библиотека учебной и научной литературы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://sbiblio.com/BIBLIO/archive/zub_strategical_menegement/6.aspx Загл. с экрана.

Группа влияния	Типичны интересы групп влияния	Стратегия компании
Институциональные инвесторы (партнёры, благотворители)	• размер инвестиций с высоким уровнем риска • ожидание высокой прибыли • сбалансированность их инвестиционного портфеля	Раскрытие финансовых показателей для установления доверия, обоснование перспектив и рисков.
Менеджеры высшего звена (кураторы проектов)	• размеры их жалованья и премий • виды возможных дополнительных доходов • социальный статус, связанный с работой в компании • уровни ответственности • количество и острота служебных проблем	Сами определяют стратегию организации, привносят свои ценности в процесс работы.
Работники (волонтёры, активисты)	• гарантии занятости (нужность, востребованность) • уровень реальной заработной платы (степень важность их помощи) • условия найма (отношение) • возможности продвижения по службе (возможность развития) • уровень удовлетворения работой	Сотрудники нацелены на успех организации, поскольку от этого зависит выполнение их требований. Организации необходимо следить за условиями работы, а также за выплатами заработной платой согласно выполненным задачам, договоренностям.
Потребители (благополучатели)	• желаемые и качественные продукты • приемлемые цены • безопасность продуктов • новые продукты в подходящие сроки • разнообразие выбора	Совместные встречи с важными покупателями для увеличения коммуникативных связей, анализа рынка, определения условий по разработке продукции. Использование совместных площадей и совместных программ обучения и обслуживания.
Дилеры-распространители	• послепродажное обслуживание • своевременность и надежность поставок • качество поставляемого продукта (услуги)	Контроль, обоюдовыгодное сотрудничество
Поставщики	• стабильность заказов • оплата в срок и по условиям договора • создание отношений зависимости от поставок	Привлечение важных поставщиков к процессу разработки и производства продукции.
Представители государственной и муниципальной властей	• обеспечение занятости • выплата налогов • соответствие деятельности требованиям закона • вклад в экономический рост региона • вклад в местный бюджет	Цель – союзничество с государственными организациями для решения социальных проблем и утверждения торговой политики.
Социальные и общественные группы	• забота об окружающей среде • поддержка местной общественной деятельности • проведение акций социальной ответственности • требование прислушиваться к группам влияния	Сотрудничество с целью формирования общественного мнения о позитивных целях компании и методах их достижения

Для практического внедрения теории стейкхолдеров используется 4 модели – модель Митчелла, модель Менделоу, балансовая модель и сетевая модель.

Модель Митчелла идентифицирует значимость заинтересованных сторон. «Для этого выбираются релевантные атрибуты или свойства, которыми они могут обладать и от которых зависит их значимость. Каждая группа или индивид оцениваются на предмет обладания этими атрибутами, в результате чего становится возможным отнести их к тому или иному классу значимости, элементы которого обладают (и не обладают) одинаковым набором атрибутов. Эти классы можно упорядочить в зависимости от важности соответствующего им набора атрибутов. Тогда значимость каждой заинтересованной стороны оценивается как значимость класса, в который она входит»[16]. Митчелл предлагает три условно обозначенных атрибута: законность, власть, и срочность требований. Данные атрибуты могут изменяться со временем у всех стейкхолдеров.

В результате сочетаний трех атрибутов получается 7 групп:

- 3 группы обладают одним атрибутом – латентные;
- 3 группы обладают двумя атрибутами – ожидающие;
- 1 группа обладает тремя атрибутами – категорическая.

[16] Петров, М.А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения. – Вестник СПбГУ. – Сер. 8. – Вып. 2 (№16) – 2004. – с. 4.



Рисунок 4 - Модель идентификации значимости заинтересованных сторон[17]

Латентная группа – бездействующая группа (власть), контролируемая группа (законность), требующая группа (срочность). Из-за ограниченности времени и ресурсов, требуемых на отслеживание отношений со стейкхолдерами, руководство фирмы может ничего не предпринимать по отношению к тем группам, у кого имеется только один атрибут.

Ожидающая группа – доминирующая (власть и законность), опасная (срочность и власть), зависимая (срочность и законность) группы. Поскольку данные группы имеет по два атрибута, их значимость для организации возрастает, и руководство должно всегда отслеживать отношения и поведение этих заинтересованных сторон.

На категорической группе внимание менеджмента должно быть сконцентрировано всегда, поскольку она обладает и важность, и законностью, и срочностью.

[17] Mitchell, Agle, Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts// Academy of Management Review, 22(4) (1997), p. 874.

Модель Менделоу[18] позволяет расставить приоритеты среди заинтересованных сторон, оценив 2 показателя их влияния – уровень власти (способность влиять на организацию) и уровень интереса (желание влиять на организацию). На практике данная модель применима для определения влияния стейкхолдеров на постановку целей организации, а также для анализа возникновения потенциальных конфликтов среди всех заинтересованных сторон при постановке стратегических целей.

Формула влияния стейкхолдеров в модели Менделоу выглядит следующим образом:

Влияние заинтересованного лица = Власть * Интерес

Шкала влияния прорабатывается каждой отдельной организацией самостоятельно.

Так же как и модель Митчелла, модель Менделоу упорядочивает стейкхолдеров в порядке их влияния:

- чем выше степень интереса стейкхолдера в деятельности фирмы, тем больше он от неё зависит;

- чем выше степень влияния стейкхолдера, тем больше деятельность фирмы зависит от него. Очевидно, что интересы этой группы должны учитываться в первую очередь.

Балансовая модель ресурсных отношений[19] строится на том, что все стейкхолдеры любой организации начинают отношения друг с другом с целью обмена ресурсами, ценными для них. В результате этих отношений возникает сеть.

---

[18] Брандин В. А. Бизнес-модель XXI века глазами заинтересованных сторон. – СПб.: Центр Качество и Бизнес, 2007.

[19] Петров, М.А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения. – Вестник СПбГУ. – Сер. 8. – Вып. 2 (№16) – 2004. – с. 9.

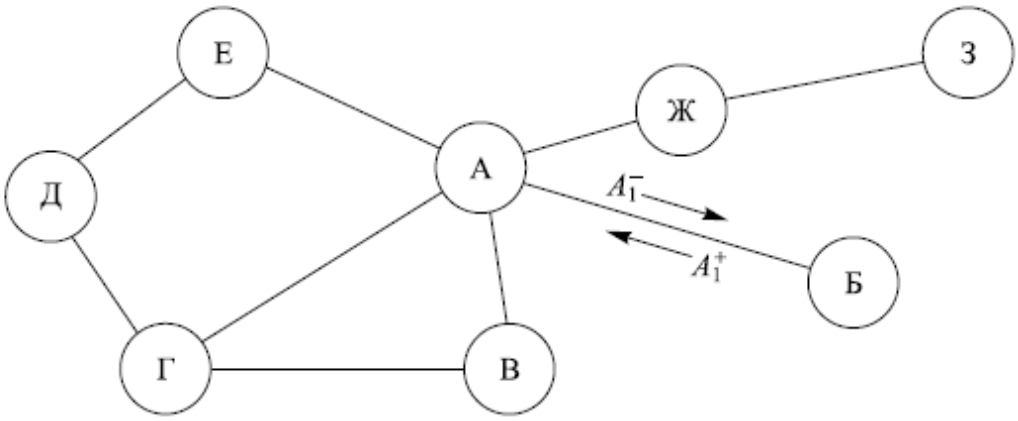


Рисунок 5 - Сетевое представление взаимоотношений заинтересованных сторон

(А – организация,
A_{1+} - ресурсы, которые А получает от Б, ,
A_{1--} ресурсы, которые А предоставляет Б)

Наличие связи между элементами сети означает обмен ресурсами. Обмен ресурсами, вне зависимости от их типов, может быть трех видов:

1) ассиметричный в пользу организации – наиболее выгодный вариант для организации;
2) ассиметричный в ущерб организации – неприемлемый вариант, так как он не выгоден для организации, поскольку она отдает больше, чем получает;
3) эквивалентный – вариант, выгодный для сторон в равных условиях.

Наличие любого асимметричного обмена может вызвать конфликты организации со стейкхолдерами, поэтому система должна стремиться к эквивалентному обмену (балансу).

В сетевой модели[20], также позволяющей внедрять теорию стейкхолдеров на практике, отношения организации и всех ее стейкхолдеров, как и в балансовой модели, рассматриваются как сеть.

Из теории сетей известно, что положение элемента в сети описывается с помощью параметров плотности – характеристика всей сети, определяющая,

[20] Петров, М.А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения. – Вестник СПбГУ. – Сер. 8. – Вып. 2 (№16) – 2004. – с. 11.

насколько сильно она связана, и центральности элемента – характеристика элемента сети, отражающая его положение относительно других.

Центральность измеряется тремя показателями:

1) ранг – количество связей, которые соединяют один элемент с другими;

2) доступность – минимальное число связей от элемента до всех остальных;

3) промежуточность – возможность элемента быть посредником; частота, с которой элемент становится посредником между любыми двумя элементами.

Плотность сети влияет на потенциальную возможность манипулирования стейкхолдерами. Чем сильнее плотность, тем сильнее ограничены потоки ресурсов и тем большее влияние имеет элемент, способный контролировать их, и наоборот. Плотность сети напрямую зависит от центральности, поскольку чем сильнее стейкхолдер связан с другими и чем больше возможностей он имеет для посредничества, тем выше вероятность того, что потоки ресурсов будут проходить через него, что в свою очередь позволяет стейкхолдеру иметь компенсацию за транзит и большее количество информации.

На стадии оценки результатов деятельности персонала менеджмент организации осуществляет анализ достижений, их соответствие изначально поставленным целям, определяет, с помощью чего задачи были решены, что помешало их решить, что необходимо изменить в будущей деятельности, чтобы избежать ошибок.

Стратегия организации при использовании сетевой модели должна заключаться в установлении максимального количества связей со стейкхолдерами (элементами сети), а кроме того, в избегании большого количества посредников между организацией и прямыми стейкхолдерами.

Таким образом, предложенные выше 4 модели позволяют внедрять теорию стейкхолдеров на практике при разработке и реализации

стратегических планов. Модель Митчелла и модель Менделоу акцентируют внимание организации на приоритезации стейкхолдеров, выявлении наиболее властных из них. Балансовая и сетевая модели говорят о важности грамотного распределения ресурсов между стейкхолдерами, с учетом их и своих интересов, а также о поддержке отношений определенного рода.

2. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ АНО “ДОСТУП ОТКРЫТ”

2.1 Краткая характеристика и анализ основных результатов деятельности АНО “Доступ открыт”

Автономная некоммерческая организация содействия социальной интеграции инвалидов «Доступ Открыт» зарегистрирована 17 апреля 2015 г. регистратором управление федеральной налоговой службы по г. Москве. Руководитель организации: директор Мягков Александр Юрьевич. Юридический адрес АНО «Доступ Открыт» - 142172, город Москва, город Щербинка, улица Чапаева, дом 8, квартира 31.

Основным видом деятельности является «Предоставление социальных услуг без обеспечения проживания престарелым и инвалидам», зарегистрированы 2 дополнительных вида деятельности. Организации автономная некоммерческая организация содействия социальной интеграции инвалидов «Доступ открыт» присвоены ИНН 7751004450, ОГРН 1157700005374, ОКПО 45000115.

Миссией организации является:

Создание в России среды, в которой человек с инвалидностью будет иметь равные со всеми другими людьми возможности. Способствовать тому, чтобы в интеграции инвалидов наша страна встала в один ряд с другими цивилизованными странами мира.

Целью организации АНО “Доступ открыт” является:

- оказание помощи, предоставление услуг на безвозмездной или на льготной основе гражданам (включая инвалидов, малоимущих и иных социально незащищенных слоев населения) некоммерческим организациям;

- просвещение населения;

- максимальное включение инвалидов в социальную среду, включая обеспечение занятости населения;

- защита прав и свобод человека и гражданина;

- повышение уровня и качества жизни инвалидов, создание доступной и безбарьерной среды.

Ключевые направления:

- Реализация волонтерских проектов, направленных на помощь всем слабозащищённым слоям населения;

- Организация инклюзивных, образовательных, культурных и спортивных мероприятий;

- Защита прав людей с инвалидностью, оказание бесплатных юридических консультаций, представление их интересов в суде;

- Организация программ, развивающих личные качества и мотивацию;

- Популяризация идей добровольчества, благотворительности.

Для достижения данных целей реализуются следующие задачи:

- Организуются поездки на самые интересные культурно-развлекательные события, проходящие как в Москве, так и за ее пределами, а также устраиваются собственные мероприятия, например, встречи с известными артистами.

- Создан уникальный сервис: мобильное приложение и webсайт, на которых инвалиды смогут найти волонтеров, а возможно и настоящих верных друзей. Бесплатные билеты на различные концерты и другие культурные мероприятия. Также на сайте можно получить психологическую и юридическую консультации, узнать актуальные новости, касающиеся людей с инвалидностью, и многое другое.

- Проводятся образовательные курсы для молодых инвалидов востребованным профессиям, которые позволяют работать, не выходя из дома, и помогают в дальнейшем трудоустройстве. За плечами организации опыт создания

успешной онлайн-школы интернет-маркетинга, после обучения в которой участники продолжают успешно работать по сей день.

- Оказывается помощь другим организациям в создании на их мероприятиях доступной среды и внесении в них интеграционную составляющую. При содействии организации проводятся праздники, в которых участвуют артисты с инвалидностью.

Создатели и многие активисты движения “Доступ открыт” имеют инвалидность, поэтому содействие социальной интеграции таких людей в общество является приоритетным направлением деятельности организации.

АНО “Доступ открыт” – это не стандартная организация инвалидов, это объединение людей, неравнодушных к судьбам других. Это содружество единомышленников, которые стремятся улучшить мир через добровольческую помощь окружающим. Уникальность организации состоит в том, что она не делает различия между здоровыми людьми и людьми с ограниченными возможностями здоровья, объединяя тех и других на различных интересных мероприятиях и социальных проектах, помогает находить друзей, единомышленников, волонтеров, вместе делать жизнь лучше, заниматься волонтерством и благотворительностью, воплощать собственные проекты и мечты, ранее казавшиеся неосуществимыми.

Рассмотрим результаты деятельности АНО “Доступ открыт” и описание проектов организации в хронологическом порядке. Проекты «Доступ открыт»:

- 2012-2014 г.г. Провели ряд собственных выездных мероприятий и встречи с известными и любимыми артистами: Вячеславом Бутусовым, Фёдором Бондарчуком, Юрием Шевчуком, Ильей Чертом, Вадимом Самойловым (лидером бывшей группы “Агата Кристи”). Такие встречи стали для многих участников, не имеющих возможности выбираться самостоятельно куда-либо одним из самых ярких и значимых событий в жизни. А так же вдохновили организаторов на создание мобильного

приложение по поиску волонтеров сопровождающих, интересных мероприятий и событий с доступной средой для маломобильных граждан и бесплатных билетов на концерты, выставки и другие культурно-развлекательные события.

- 2014 г. Осуществили свою мечту и мечту многих инвалидов – попасть на самый крупный в России музыкальный фестиваль «Нашествие», проходящий в Тверской области на территории открытого поля с проживанием в палаточном городке. Именно благодаря АНО “Доступ Открыт” организаторами фестиваля впервые была создана доступная среда для людей с ограниченными возможностями здоровья. Был построен отдельный палаточный городок и созданы комфортные условия для проживания с учётом особых потребностей людей с инвалидностью (отдельный высокий зрительский подиум с пандусом, отдельная охрана, электричество, освещение, туалеты и души). Именно тогда была сформирована первая команда волонтёров-сопровождающих. Выявлена острая проблема и необходимость людей с инвалидностью в сопровождающих и друзьях. Благодаря вкладу и работе активистов АНО “Доступ Открыт” Фестиваль “Нашествие” остаётся единственным пока в стране крупным мероприятием подобного формата с доступной средой и комфортными условиями проживания для людей с ограниченными возможностями здоровья и особыми потребностями. Ежегодно количество гостей фестиваля с различными формами инвалидности растёт. По настоящий день на протяжении 7 лет АНО “Доступ Открыт” является официальным партнёром “Нашего радио” и кураторами инвалидного городка с комфортными условиями проживания в экстремальных условиях фестиваля. 2014-2020 г.г.
- Весна 2015 г. Было принято решение переименовать проект “Доступ закрыт” в «Доступ открыт». Что дало более позитивный имидж

организации, новые возможности для развития и энергию для роста единомышленников сообщества.

- Весна 2015 г. Организация приобрела статус юридического лица. Министерство юстиции РФ зарегистрировало новое юр. лицо: Автономная организация содействия социальной интеграции «Доступ открыт». Это было необходимо для написания официальных писем в различные инстанции, придало определенный вес и значимость. И ответственность.
- лето 2015 г. Создается уникальный сервис: мобильное приложение и web-сайт, на которых инвалиды смогут найти волонтеров и настоящих верных друзей. Также на сайте можно получать психологическую и юридическую консультации, узнавать актуальные новости, касающиеся людей с инвалидностью, получать бесплатные билеты на концерты любимых артистов и многое другое. Для реализации этого проекта прошла краудфанинговая кампания на сайте Planeta.ru по сбору средств на разработку программной части мобильного приложения. Вместо необходимых 250 000 руб. «Доступ открыт» удалось собрать 406 710 руб. Оставшаяся часть средств пошла на разработку и создание сайта организации и создания корпоративного имиджа: создание логотипа, фирменных цветов и фирменных бланков. Огромную роль в успехе этого проекта сыграла Софья Прокопчук – дизайнер мобильных приложений, ставшая впоследствии со-учредителем организации. Именно она принесла идею мобильного приложения, разработала дизайн, сделав этот проект темой своей выпускной дипломной работы. При этом делая этот проект на абсолютном энтузиазме, вдохновившись активной позицией и жизнелюбием участников сообщества “Доступ открыт”.
- лето 2015 г. Проведен первый в столице “Летний фестиваль волонтеров “Доступ открыт”, впоследствии переименованный в “Московский

фестиваль волонтёров “Доступ открыт”. Мероприятие было организовано и проведено исключительно за счёт собственных средств и ресурсов. Цель этого фестиваля была поблагодарить тех, кто помогает другим, устроить им праздник в неформальной и дружеской атмосфере, популяризовать и масштабировать идею добровольчества и помощи другим в обществе, показать, что делать добрые дела просто, привлечь внимание населения к различным социальным проектам и познакомить лидеров благотворительных организаций и общественных проектов друг с другом. АНО “Доступ открыт” были первопроходцами в данном направлении. Только спустя два года государство и столичные власти стали развивать данное направление, объявили год волонтера, стали проводить фестивали добрых дел и создали проект “Душевная Москва”, став с одной стороны конкурентами и с другой сильными партнёрами для АНО “Доступ открыт”. Девизом фестиваля и откликами участников стала одна мысль “нужно объединяться и дружить”. Поэтому АНО “Доступ открыт” продолжает проводить ежегодные фестивали и старается находить точки соприкосновения с властями и сохранять пиетет по отношению к проектам и работе коллег из государственных и городских организаций.

- 2017 г. Написана и издана книга “Книга волонтёра. Доступ открыт”. О том, как быть с рождения практически неподвижным, и при этом жить активной жизнью, создать популярный среди молодежи с инвалидностью социальный проект, и почему люди из совершенно разных слоев общества становятся волонтерами. Содержит интервью с волонтерами, общественными деятелями, среди которых есть известные артисты. Книга полезна не только людям с инвалидностью, она полезна всем, кто не сталкивался с подобными проблемами, и при этом не может найти в себе силы жить активно и испытывать радость от каждого прожитого дня.

- 2017-2018 г.г. В 2017 г. новый проект АНО “Доступ открыт” “Инклюзивные клубы добровольцев” выиграл в конкурсе субсидий Комитета общественных связей г. Москвы. Инклюзивные клубы добровольцев – это пространство в формате клубов «по интересам», где люди с ограниченными возможностями здоровья вместе со здоровыми людьми реализуют добровольческие инициативы направленные на разностороннюю помощь окружающим. Победа в конкурсе позволила открыть клубы в 4-х административных округах столицы: ТиНАО, ЮЗАО, СЗАО, ЮВАО, которые работают на базе различных социальных учреждений. В течении летнего периода 2018 года представители клубов приняли участие в «Большом фестивале добровольцев» (парк «Сокольники»), в «Московском фестивале волонтёров» (сад «Эрмитаж»). На сегодняшний день проект продолжает работать самостоятельно без финансовой поддержки. Участники клубов объединяются по интересам, проводят бесплатные образовательно-просветительские и досуговые мероприятия, периодически помогают в качестве волонтёров как адресно, так и на районных и городских событиях. Благодаря созданию клубов, их участниками были созданы собственные уникальные проекты. 1. Проект клуба английского языка “Londinium”. Где каждый желающий может открыть для себя удивительный мир английской культуры, узнать азы английской грамматики, выучить много слов и научиться читать, писать и разговаривать на английском. Главная цель проекта – найти иностранных друзей и общаться с ними на английском языке: по скайпу, по переписке и даже встретиться с ними! 2. Проект курсов информационной безопасности с участием юристов и начальников правоохранительных в качестве спикеров. 3. Проект “Свободный микрофон” где каждый может выразить себя поделиться творчеством, получить свою “минуту славы”, пообщаться в дружеской и неформальной обстановке со здоровыми сверстниками и

профессиональными музыкантами и писателями. Таким образом в очередной раз было доказано, что люди с инвалидностью готовы стать частью добровольческого движения нашей страны, если им дать эту возможность.

- 2019-2020гг. Успех и социальный эффект от реализации проекта с открытием 4х клубов вдохновил нас на открытие клубов в каждом округе столицы. Было открыто ещё 6 клубов в 6 округах. Итого 10 клубов. Сформирована команда координаторов клубов. В данный момент проект приостановлен из-за эпидемии коронавируса.
- 2020 г. Информационный Ютуб канал. Развивающийся проект, стремительно набирающий пользователей.

Так же АНО “Доступ открыт” ежегодно участвует в качестве соорганизаторов в проведении городского праздника “Масленица” в г.о. Щербинка г.Москвы, регулярно раздаёт бесплатные билеты на самые интересные развлекательные мероприятия г. Москвы, ежегодно проводится своя “Новогодняя Ёлка” с участием зёзд шоу-бизнеса и любимых артистов и множество других интеграционных и инклюзивных мероприятий.

Значимые результаты работы Автономной некоммерческой организации содействия социально интеграции инвалидов “Доступ открыт”:

- Постоянно пополняющиеся ряды добровольцев, включая добровольцев с инвалидностью;
- Нашли массу друзей, в том числе среди здоровых людей, поддерживающих проект.
- Участники организации, ранее даже не имеющие возможности выбираться из дома стали заниматься спортом, находить работу, издавать собственные книги, участвовать и побеждать в различных конкурсах. Например Анна Ильина после фестиваля “Нашествие” нашла друзей, которые мотивировали её и помогали посещать занятия по стрельбе из лука. Сейчас Аня принимает участие в

мировых соревнованиях, ездит по миру, завоевывает золотые и серебряные медали. Сергей Ризин (травма позвоночника, инвалид колясочник), стеснялся выходить из дома и с кем либо общаться. После похода на концерт группы “ДДТ” получил предложение заняться баскетболом на колясках, стал капитаном сборной России по баскетболу на колясках, ездит по миру, получает награды. И таких примеров огромное множество.

- Улучшаются коммуникативные навыки благодаря социальной адаптации в дружеской и неформальной атмосфере всех мероприятий АНО “Доступ открыт”.
- Проекты организации становятся лауреатами премий главы г. Балашиха, губернатора Московской области, Общественной палаты РФ, мэра г. Москвы С.С.Собянина.
- Проходят образовательные программы обучающие профессиональным навыкам, позволяющим работать удаленно.

«Доступ открыт» – некоммерческий проект, который держится на плечах энтузиастов. Большую часть своей деятельности АНО “Доступ открыт” осуществляет благодаря труду большой команды единомышленников и волонтеров, поддерживающую организацию и её проекты на протяжении многих лет, а так же за счёт собственных средств лидеров предприятия и меценатов. Помощь может быть как финансовая, так и не материальная. Например, предоставление своих услуг профессионалами на безвозмездной основе, аренда дорогостоящего оборудование, предоставление бесплатных билетов, помощь в автосопровождении.

Начиная с 2017 г. некоторые проекты АНО “Доступ открыт” реализуются за счёт грантовой поддержки государства некоммерческого сектора, но такие инвестиции носят непостоянный характер.

Проведём краткий анализ финансового положения и эффективности деятельности Автономной некоммерческой организации содействия

социальной интеграции инвалидов «Доступ открыт». Приведённый ниже пример выполнен за период 01.01.17–31.12.18 г.г. на основе данных бухгалтерской отчетности организации за 2 года. Качественная оценка значений финансовых показателей АНО «Доступ открыт» проведена с учетом отраслевых особенностей некоммерческой деятельности организации. Данные приведены в таблице 1.

Таблица 1 - Структура имущества и источники его формирования

Показатель	Значение показателя					Изменение за анализируемый период	
	в тыс. руб.			в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.4 - гр.2)	± % ((гр.4 -гр.2) : гр.2)
	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	на начало анализируемого периода (31.12.2016)	на конец анализируемого периода (31.12.2018)		
1	2	3	4	5	6	7	8
Актив							
1. Внеоборотные активы	–	–	–	–	–	–	–
в том числе: основные средства	–	–	–	–	–	–	–
нематериальные активы	–	–	–	–	–	–	–
2. Оборотные, всего	–	1 066	689	–	100	+689	–
в том числе: запасы	–	–	–	–	–	–	–
дебиторская задолженность	–	569	650	–	94,3	+650	–

Продолжение таблицы 1

денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	–	497	39	–	5,7	+39	–
Пассив							
1. Собственный капитал	–	480	39	–	5,7	+39	–

2. Долгосрочные обязательства, всего	–	–	–	–	–	–	–
в том числе: заемные средства	–	–	–	–	–	–	–
3. Краткосрочные обязательства*, всего	–	586	650	–	94,3	+650	–
в том числе: заемные средства	–	–	–	–	–	–	–
Валюта баланса	–	1 066	689	100	100	+689	–

* Без доходов будущих периодов, возникших в связи с безвозмездным получением имущества и государственной помощи, включенных в собственный капитал.

Активы по состоянию на 31.12.2018 характеризуются отсутствием внеоборотных средств при 100% текущих активов.

Структура активов организации в разрезе основных групп представлена ниже на диаграмме:

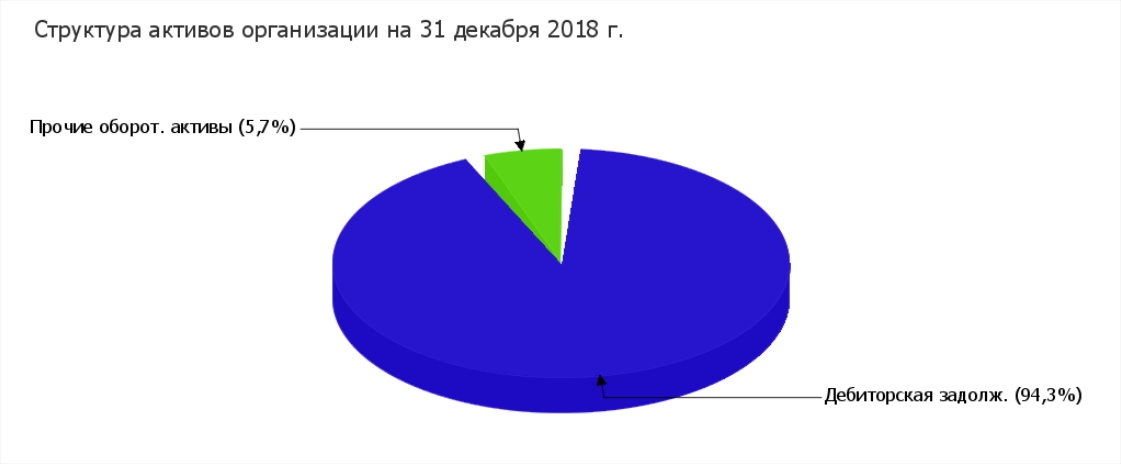


Рисунок 1 – Структура активов

На 31 декабря 2018 г. собственный капитал организации составил 39 тыс. руб., при этом на 31.12.2016 собственный капитал организации был меньше – 0 тыс. руб. (т.е. рост составил 39 тыс. руб.).

Таблица 2 - Оценка стоимости чистых активов организации

Показатель	Значение показателя					Изменение	
	в тыс. руб.			в % к валюте баланса		тыс. руб	± % ((гр. 4-
	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	на начало анализируемо	на конец анализируемо		

				го периода (31.12.2016)	го периода (31.12.2018)	. (гр. 4-гр. 2)	гр.2) : гр.2)
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чистые активы	0	480	39	–	5,7	+39	–
2. Уставный капитал	–	–	–	–	–	–	–
3. Превышение чистых активов над уставным капиталом (стр.1-стр.2)	0	480	39	–	5,7	+39	–

Имеющаяся величина чистых активов положительно характеризует финансовое положение, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. Ниже на графике представлено изменение чистых активов и уставного капитала.



Рисунок 2 – Динамика чистых активов

Показатели финансового положения автономной некоммерческой организация содействия социальной интеграции инвалидов «Доступ открыт», имеющие исключительно хорошие значения:

- чистые активы превышают уставный капитал, при этом за весь рассматриваемый период наблюдалось увеличение чистых активов;
- абсолютная финансовая устойчивость по величине излишка собственных оборотных средств.

Положительно финансовое положение организации характеризует следующий показатель – коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности соответствует нормальному значению.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды, выявление сильных и слабых сторон деятельности АНО “Доступ открыт”.

Некоммерческий сектор активно развивается. Общественные организации привлекают частные пожертвования, более активно работают с гражданами и всё чаще встречаются в медиапространстве. Под общественной организацией понимают добровольные объединения граждан, объединившихся в установленном законом порядке на основе общности их интересов для удовлетворения духовных или иных нематериальных потребностей, для представления и защиты общих интересов и достижения иных не противоречащих закону целей.

По данным Росстата на конец 2019 года насчитывается 90787 некоммерческих организаций. Число зарегистрированных организаций только на конец 2019 года составило 7748 некоммерческий организаций. Существование и успешная деятельность подобных организаций напрямую зависит от того, насколько они признаны обществом и в какой степени аудитория доверяет той или иной организации. Это значит, что каждая НКО

должна отличаться от других организаций, эффективно информировать свою аудиторию, привлекать внимание к проблеме и к своей деятельности, создавая имидж организации, успешно решающей поставленные задачи.

В связи с тем, что деятельность некоммерческих организаций, в частности благотворительных фондов, довольно специфична, то и разработка стратегии будет с учётом этих особенностей.

Для полноты данных необходимо провести анализ внутренней и внешней среды организации АНО “Доступ открыт”, а так же немалое внимание уделить организационной культуре. Исследования проведём на основе SWOT и STEP -анализа. Первым шагом по анализу факторов внешней среды является сбор информации о политических (Р), экономических (Е), социальных (S) и технологических (Т) тенденциях в изменениях среды существования организаций и проведение PEST-анализа (см. табл. 3).

Таблица 3 - PEST- анализ факторов среды косвенного воздействия

№	Факторы среды	Оценки		
		влияния на организацию	направленности влияния	Интегральная
1	2	3	4	5= ст.3хст.4
Политические (Р)				
	Политическая ситуация	**2**	**+1**	**2**
	Изменение законодательства	**2**	**+1**	**2**
	Уровень развития правового регулирования экономики	**1**	**-1**	**-1**
	Налоговая политика	**3**	**+1**	**3**
	Итого	**8**	**2**	**16**
Экономика (Е)				
	Общая хар-ка экономической ситуации	**2**	**+1**	**2**
	Курс национальной валюты	**1**	**-1**	**-1**
	Уровень инфляции	**3**	**-1**	**-3**
	Инвестиционный климат	**2**	**-1**	**-2**
	Итого	**8**	**-2**	**-16**
Социум (S)				
	Демографические изменения	**2**	**-1**	**-2**
	Уровень безработицы	**2**	**-1**	**-2**
	Социальная мобильность	**1**	**-1**	**-1**
	Активность потребителей	**3**	**-1**	**-3**
	Итого	**8**	**-4**	**-32**

Технология (Т)				
	Развитие технологий	**1**	**+1**	**1**
	Развитие Интернета и прочих дополнительных каналов связи	**1**	**-1**	**-1**
	Итого	**2**	**0**	**0**

В таблице представлены изменения, оказывающие влияние на АНО «Доступ Открыт» в долгосрочном периоде, а также обозначена мера их влияния.

Кроме этого, существуют возможные внешние события или перемены в будущем, негативно влияющие на деятельность компании и называемые внешними угрозами.

Выявленные сильные и слабые стороны, внешние возможности и угрозы заносятся в матрицу SWOT-анализа, изучаются и ранжируются, а затем определяется:

– соответствие реализуемой компанией стратегии ее внутренним ресурсам, а также рыночным возможностям и угрозам;

– наличие необходимых в будущем ресурсов для успешного реагирования на изменения во внешней среде и обеспечения удовлетворительного уровня прибыли;

– вероятность сохранения сегодняшних сильных сторон организации в будущем и другие.

Далее необходимо выяснить, как именно могут повлиять на организацию угрозы и можно ли использовать благоприятные внешние возможности. Для этого строят SWOT-матрицу, сопоставляя сильные стороны компании с возможностями и угрозами (S — O, S — T) и слабые стороны с возможностями и угрозами (W — O, W — T). По каждому из данных сопоставлений следует делать вывод о том, как улучшить конкурентную позицию компании и избежать внешних угроз.

SWOT-матрица должна дать всестороннее описание состояния организации. Руководство компании должно знать ее сильные и слабые стороны, представлять внешние возможности и угрозы, а также должно быть

в состоянии разработать стратегию, соответствующую реальному положению организации.

По результатам анализа было выделено пять факторов внешней среды АНО «Доступ Открыт», которые по мнению экспертов имеют наибольшее влияние. Факторы представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Факторы внешней среды АНО «Доступ Открыт».

Возможности	Угрозы
1- сотрудничество с НКО из других регионов (организация масштабных благотворительных мероприятий) 2- активное взаимодействие с другими благотворительными объединениями 3- привлечение иностранных партнёров 4- популяризация волонтёрского движения в регионе 5- привлечение бизнеса к социально значимой деятельности	1- недоверие спонсоров и партнёров к благотворительным объединениям 2- Увеличение конкуренции со стороны других организаций, которые реализуют аналогичные программы 3- снижение уровня заинтересованности государства к деятельности благотворительных организаций 4- снижение уровня активности волонтёров 5- недоверие населения к благотворительным объединениям

По результатам анализа внутренней среды АНО “Доступ открыт”, можно выделить шесть факторов внутренней среды, которые имеют наибольшее влияние. Факторы представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Факторы внутренней среды АНО «Доступ Открыт»

Сильные стороны	Слабые стороны
1- стабильные отношения с постоянными партнёрами	1- прямая зависимость от спонсорских средств и государственных субсидий

2- прочная сложившаяся репутация надёжного партнёра 3- прозрачная деятельность фонда 4- активное привлечение добровольцев; 5-надежная поддержка со стороны администрации города 6 - свой собственный сайт, фирменный стиль, позитивное успешное название	2- слабая информационная поддержка 3-отсутствие собственной базы волонтёров 4- отсутствие бюджета на рекламную деятельность 5- отсутствие целенаправленного развития организационной культуры и мотивации сотрудников 6 - отсутствие работы со спонсорами

Результаты анализа показали, что АНО «Доступ Открыт» имеет достаточно возможностей для развития, а также репутацию надежного партнёра среди бизнеса, властей и участников сообщества.

Однако, стоит отметить, что жители города, которые являются контактной аудиторией, мало знают о АНО «Доступ Открыт» из-за слабой информационной поддержки и неэффективной коммуникационной и PR стратегии.

2.3 Разработка стратегии развития АНО “Доступ открыт”, рекомендации и шаги по её выполнению.

Из рассмотренной в первой главе теоретической части данной выпускной работы, следует сделать вывод, что наиболее всего к деятельности Автономной некоммерческой организации содействия социальной интеграции инвалидов “Доступ открыт” подходит теория стратегии внедрения Стейкхолдеров. Стейкхолдеры – физические или юридические лица, заинтересованные в финансовых или любых других результатах деятельности компании, с которой они имеют различного рода отношения.

Согласно концепции данной теории, поведение стейкхолдеров зависит от их интересов. Чем больше заинтересованность стейкхолдеров в деятельности и развитии организации, тем больше их зависимость. Чем больше власти и влияния у стейкхолдеров, тем больше зависимость организации от стейкхолдеров. Для сохранения баланса важно грамотное распределения ресурсов между стейкхолдерами, с учетом их и своих интересов, а также поддержка отношений определенного рода.

Для наиболее успешного пути развития АНО “Доступ открыт” необходимо увеличить заинтересованность стейкхолдеров, уделять больше внимания взаимодействию с партнёрами и целевой аудиторией, учитывая ценности, интересы и потребности каждой из групп.

С момента создания АНО “Доступ открыт”успешно развивается благодаря вкладу и участию в её деятельности людей, которым нравятся идеи и проекты организации. Именно благодаря идеям и неформальному доброму имиджу, энтузиазму единомышленников реализовывались и развивались первые проекты, находились крупные спонсоры и партнёры. И только потом появилась государственная поддержка. Которая невозможна без готовых проектов и сложившегося имиджа.

Изучив работу организации АНО “Доступ Открыт” можно сделать выводы, что организация за небольшой срок деятельности смогла сформировать свои особенные имидж и организационную культуру, основанные на честных доверительных партнерских отношениях, прозрачному ведению отчетности по проектам и вовлечению в процесс развития организации и реализации её проектов всей команды. Таким образом каждый участник и партнер чувствует свою ценность и важность.

Благодаря созданию и ведению медиапространства организации (сайты, группы в социальных сетях, статьи и репортажи в СМИ, участие медийных личностей) - деятельность АНО “Доступ Открыт” доступна, открыта и видна многим пользователям, вызывает доверие и интерес к её деятельности.

Немаловажную роль играет и неформальная дружеская обстановка в форматах проведения как небольших мероприятий и проектов сообщества, так и крупных официальных городских проектов. Такой дружелюбный искренний стиль всегда находит отклик как у властей и представителей бизнеса, так и у самих участников сообщества.

Следует отметить и харизму лидера организации, несмотря на инвалидность 1 группы и полную обездвиженность, он постоянно развивает организацию, держит слово и лично участвует во всех процессах и принимает решения. Благодаря совокупности вышеперечисленных характеристик организации, АНО “Доступ открыт” смогло за несколько лет вырасти из небольшой группы в социальной сети “Вконтакте” в серьезную узнаваемую сильную организацию, удостоенную множества благодарностей и наград от властей местного самоуправления, руководителей различных как государственных, так и коммерческих организаций, в том числе и от мэра Москвы С.С.Собянина. Сформировать огромное сообщество вокруг себя, привлечь в команду профессионалов, которые оказывают поддержку на безвозмездной основе.

Согласно теории гуру менеджмента Ицхаку Адизесу у любой организации существует свой жизненный цикл. Считаю так же эту теорию немаловажной при выборе стратегических решений. Адизес выделил 10 стадий в своей модели жизненного цикла организации, которые можно представить в виде следующего графика:

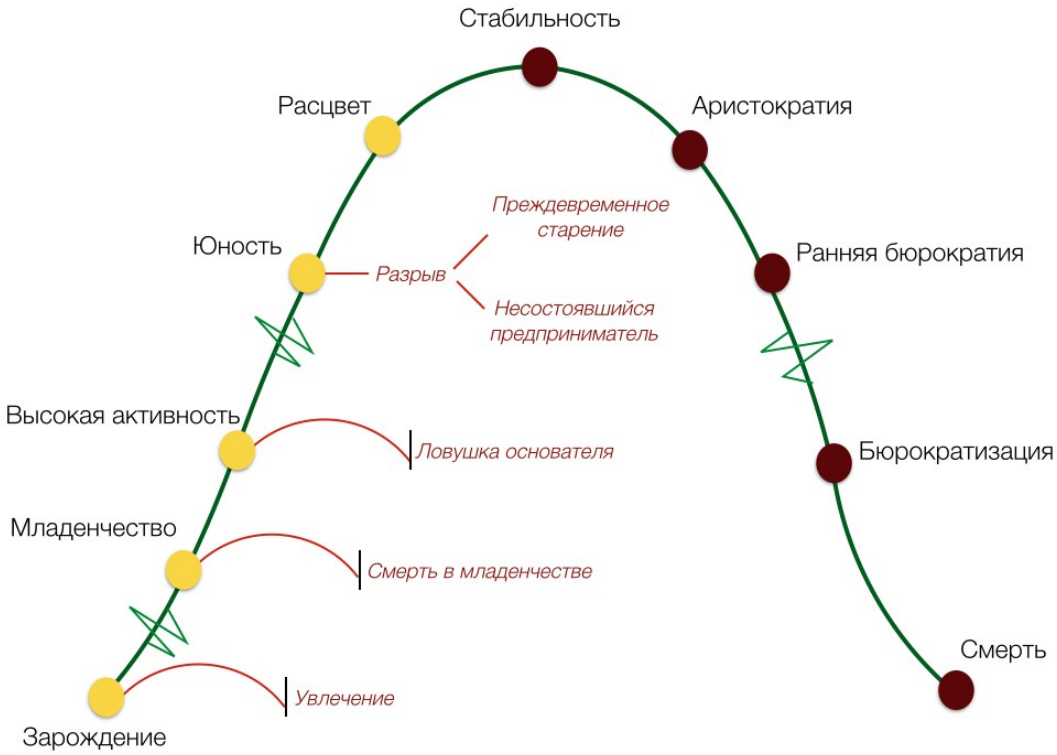


Рисунок 6 – Схема жизненного цикла организации И.Адизеса

На каждом жизненном этапе организация имеет свои характерные черты развития и риски. Их обязательно необходимо учитывать при формировании стратегии развития.

По всем характеристикам АНО “Доступ открыт” сейчас приходит стадию высокой активности (go-go).

На стадии высокой активности продукт компании пользуется высокой популярностью и имеет высокую лояльность, продажи стремительно растут, что позволяет компании процветать. Успех рождает излишнюю уверенность и высокомерие руководителя, развитие проектов компании приобретает необузданный темп роста и начинается процесс сильной диверсификации.

Любые возможности роста используются настолько стремительно, что в итоге приводит к принятию поспешных решений без точных расчетов и анализа. Так же начинают страдать коммуникации как внутри организации, так и с партнёрами. Компания берет на себя обязательства, которые не может выполнить в надлежащем качестве с учетом имеющихся ресурсов.

На данной стадии развития организации внутренние процессы в компании слабы и ведутся грубо. Функции еще полностью не закреплены за конкретными людьми, задачи ставятся по-привычке и могут конфликтовать с ранее поставленными задачами. Отсутствие четких целей и задач, повышенная нагрузка вызывают недовольство у персонала компании. Новые сотрудники привлекаются с большой скоростью, но обладают обычно скудным опытом и навыками.

В компании нет четко установленных процессов обмена информацией, принятия решений и контроля. Инфраструктура компании развивается хаотично по мере появления новых задач и необходимости решения новых проблем. Результатом такой работы является управленческий кризис, в котором компания значимо снижает свою эффективность и может начать терять лояльных клиентов.

На этапе стремительного роста и активности компании возникает «ловушка основателя» (founder trap). Термин означает высокую зависимость компании от ее основателя, который замыкает на себе все процессы в компании, но сам не в состоянии выделить время на анализ и решение всех задач. Основатель компании становится самым узким местом в организации. Ловушка основателя возникает в трех случаях: когда руководитель компании перестает удовлетворять требованиям организации и не имеет больше нужных навыков для управления крупным бизнесом; когда руководитель компании не делегирует часть функций сотрудникам; когда руководитель стремится разобраться во всех процессах и проектах компании.

Все вышеперечисленные проблемы довольно точно характеризуют текущее положение дел в Автономной некоммерческой организации содействия социальной интеграции “Доступ открыт”.

Стратегические рекомендации для успешного прохождения стадии высокой активности представлены в Таблице 8.

Таблица 8 - Проблемы и ошибки АНО “Доступ открыт” на стадии высокой активности по теории И.Адизеса и предлагаемые меры по их решению

Естественные проблемы и ошибки	**Аномальные проблемы и ошибки**	**Предлагаемые меры по решению проблемы**
Излишняя уверенность компании в успехе	Высокомерие от руководящих постов, невнимательность друг к другу	Больше внимания уделять корпоративной культуре
Путаница в приоритетах, ответственности и функциях	Высокая приоритетность каждый задачи, каждого проекта	Прописать механику реализации и должностные инструкции для каждого проекта
Количество проектов и задач приобрело более важный статус, чем качество и эмоциональный эффект	Преждевременный акцент на реализации проектов, зависящих от грантов	Придерживаться неформального и дружеского формата, сокращать формальность
—	Слабый подбор, обучение и адаптация персонала	Больше уделить внимание волонтерам, создать для них отдельные мотивационные меры и инструкции для работы
Низкая управленческая компетентность руководителя	Недостаток делегирования и дистанционное руководство	Начать проводить обучающие семинары и делегировать задачи
Несоответствие между количеством задач и объемом человеческих ресурсов	Отток ключевых людей компании	Выделить работу с волонтёрами и партнёрами как отдельное напраление, создать систему мотивации, благодарностей и поддержания отношений

Дополнительные рекомендации. Гибкость — самый важный элемент стратегии в управлении компанией на стадии высокой активности. Руководитель компании и высший менеджмент должны определить основные приоритеты работы и отклонить все неприоритетные вопросы, либо делегировать полномочия доверенным лицам по решению части задач. Необходимо постоянно пересматривать и обновлять организационную структуру, пересматривать функции и KPI сотрудников, следить за качественной работой внутренних процессов обмена информацией и контроля за ходом реализации проектов.

Делегирование становится особо важным навыком в компании. Рекомендуется начинать делегирование не одному человеку, а группе людей. Поощрение коллективной работы помогает укрепить корпоративный дух и создать сплоченную команду в компании. Когда процесс делегирования проходит успешно, руководитель может постепенно переходить к процессу децентрализации управления (передача ответственности за принятие решений).

Такие шаги позволят АНО “Доступ открыт” успешно пройти стадию активного роста, избежать гибели организации из-за типичных ошибок управления и перейти в стадию процветания.

Можно предложить ряд следующих шагов, необходимых для совершенствования деятельности АНО «Доступ Открыт», направленные на повышение эффективности существующей стратегии, усиление ресурсов мощностей организации.

Рекомендуемые шаги и предложения по стратегическому развитию организации:

Шаг 1. Особое внимание АНО “Доступ открыт” необходимо уделять организационной культуре, командообразованию и мотивации активистов

- поздравлять с Днями рождения
- поддерживать отношения с партнерами

- создавать новые традиции и поддерживать их. Например, в организации уже существует традиция устраивать Новогоднюю Елку каждый год и проводить городскую Масленицу в г. Щербинка.

Шаг 2. Необходимо создать базы данных. Для рассылки информации с данными пользователей, волонтеров и партнёров: общую и отдельные базы для каждого проекта. Чтобы были всегда под рукой, наглядны и ни про кого не забывать при реализации того или иного проекта.

Люди, поддерживающие деятельность АНО “Доступ открыт” и комьюнити вокруг организации это бесценный основной ресурс и актив. Например, Сергей Аркадьев - главный волонтер “Доступ открыт, руководитель движения “Автоволонтеры Москвы”, оказывающего помощь в передвижении и сопровождении тем, кто не может передвигаться самостоятельно и пользоваться общественным транспортом. Хотел помогать людям с инвалидностью посещать фестиваль “Нашествие”. Познакомился с нами в 2014 г. и с тех пор участвует в каждом мероприятии и проекте. И полностью взял на себя кураторство над проектом “Доступное Нашествие” и частично над “Фестивалем волонтеров”. Таких людей мало, но они есть. И хотели бы помогать, просто мы про них забываем и не берём во внимание.

Шаг 3. Был так же проведён аудит сайта Автономной некоммерческой организации содействия социальной интеграции “Доступ открыт”. Обнаружена устаревшая информация, что говорит о небрежности ведения дел и недостатке внимания к мелким, но очень важным вещам для имиджа и репутации организации. Рекомендуется добавить логотипы новых партнеров, сделать истории успеха участников сообщества, обновить информацию по отчетности в МИНЮСТ, добавить благодарности, награды, грамоты и отзывы участников проектов.

Шаг 4. Нанять на работу специалиста по СММ, как минимум на безвозмездной основе для разработки СММ стратегии и аудита социальных сетей, рекомендаций по их ведению и продвижению.

Шаг 5. Теперь стоит отметить необходимые изменения во внутренней корпоративной культуре, очень важные для участников сообщества АНО «Доступ Открыт», так именно благодаря энтузиазму волонтёров и их безвозмездному труду организация существует и развивается. Особое внимание уделять благодарностям и поддержанию отношений со спонсорами, артистами и ключевыми стейкхолдерами. Благодарности спонсорам и партнерам, дополнительные вознаграждения волонтерам материальные и не материальные. Возможно сувениры, сделанные своими руками.

Шаг 6. В компании практически отсутствует процедура участия всей команды АНО “Доступ открыт” в принятии каких-либо управленческих решений. Быстрый темп роста заставил потерять эту традицию из-за большого количества стейкхолдеров с разными взглядами и интересами. Решения принимаются автономно или с участием непосредственно отвечающих лиц за тот или иной проект. Нужно выносить вопросы на общее обсуждение, внедрить практику мозговых штурмов и стратегических сессий.

Так же полезно с точки зрения SMM-маркетинга выносить обсуждение проектов в пространство сообщества, делать опросы, привлекать внимание к творческому процессу, делиться победами и поражениями. Это разогреет аудиторию, сделает медиаресурсы более живыми, интересными и интерактивными.

Шаг 7. Необходимо провести командообразующие мероприятия, например корпоративные досуговые мероприятия для кураторов проектов и координаторов клубов, самых активных волонтёров и активистов, с обязательным выделением персональной ценности и значимости, отличительных качеств и заслуг каждого человека.

Шаг 8. Необходимо провести SWOT анализ каждого проекта с участием оргсостава и активистов АНО “Доступ открыт”, продумать альтернативные источники привлечения средств и ресурсов. Например, сделать ярмарку работ участников сообщества на сайте, в социальных сетях, что будет способствовать пусть и небольшой, но прибыли и заработку.

Проводить аукционы вещей известных артистов, музыкантов и актёров. Собранные средства направлять на нужды организации и её участников.

Шаг 9. Так как в основнов все лидеры организации и руководители проектов люди занятые и из-за огромной территории г. Москвы необходимо много тратить время на дорогу, то часто организационные встречи просто не происходят. Поэтому рекомендуется чаще применять дистанционные технологии скайп конференции и групповые звонки. Для мозгового штурма специально был разработан гугл-документ в виде таблицы для принятия решений с помощью метода 6 шляп. Каждый может вносить свои идеи предложения и анализировать их с учётом существующих ресурсов, тем что необходимо, возможностей, рисков и инноваций. Такой документ может являться хранителем идей и креативной базой для реализации проектов. Ссылка на документ:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1nbIzjBJuerhGzJgLzwq0Ix9QDI6m0r4DNjXEEdktLtY/edit#gid=1001939187

Шаг 10. Так же в организации практически не ведётся работа со спонсорами. Частные пожертвование носят непостоянный характер. Необходимо разработать партнёрское предложение для каждого проекта и работать с рассылкой писем в коммерческие организации. Привлекать средства за счёт собственных ресурсов:

- проводить ярмарки работ участников организации на сайте и других медиаресурсах организации
- устраивать аукционы, лотами в которых могут личные встречи со звёздами шоу-бизнеса или личные вещи известных артистов

Такой подход позволит избежать технологии сбора пожертвований, вызывающих у благотворителей отторжения из-за частого применения другими организациями. Кроме того, привлечёт финансовые средства для реализации задач проектов. Например премии для участников Фестиваля волонтёров и финансирование работы инклюзивных клубов добровольцев. А

так же, вызовет дополнительный интерес и внимание целевой аудитории организации.

Все вышеперечисленные меры и шаги по реализации стратегии развития были высоко оценены и приняты директором АНО “Доступ открыт”. С 1 июня 2020 г. начали реализоваться организацией. На данный момент дано техническое задание дизайнеру по доработке сайта, создаётся база данных участников организации и проектов, нанят SMM специалист и пишется сценарий большого корпоративного мероприятия.

Если рассматривать долгосрочную перспективу развития организации, то существует очень много стратегий. Все зависит от целей, специфики деятельности и ресурсов организации. Для долгосрочных перспектив и выхода на международный уровень АНО “Доступ открыт” прекрасно подойдет альтернативная стратегия «Голубых Океанов». Стратегия голубого океана была придумана К. Чаном и Р. Моборном. В США даже работает институт Стратегии голубых океанов, отслеживая и изучая внедрение и применение данной стратегии предприятиями в различных сферах по всему миру.

Согласно теории данной стратегии сейчас организации АНО “Доступ открыт” находится в зоне Красного океана, где много конкурентов на рынке и идёт постоянная борьба за выживание. Такая среда токсична для деятельности в некоммерческом секторе. Основные силы уходят на решения силовых проблем с конкурентами и остаётся мало ресурсов на реализацию самих социальных проектов. Так же, стиль поведения организации и руководства становятся жёсткими и грубыми, что тоже неприемлемо.

Уникальность стратегии голубых океанов в том, что она предлагает не тратить силы и ресурсы на борьбу с конкурентами, а создать нечто совершенно новое, то, чего ещё не было.

Более того, для АНО «Доступ Открыт» эта стратегия работающая. Успех её был доказан неоднократно. Например стратегия голубых океанов была применена в таких проектах как мобильное приложение и Московский

фестиваль волонтёров, было создано то, что еще не было, опираясь при этом на ценности и потребности аудитории.

Минус данной стратегии оказался в том, что она принесла успех продуктам только на первое время, пока спустя время проекты не были скопированы и не стали реализовываться другими организациями. В Голубой океан пришли конкуренты и он стал Красным. Для этого существует метод создания Голубых океанов внутри Красных. Продукт может быть производимым другими, но при этом иметь свои уникальность и неповторимость, вносить новые ценности. Яркий пример тому Цирк Дю Солей. Рынок традиционный цирка был переполнен, использование животных стало проблематичным из-за того что люди стали больше уделять внимание защите животных и природы. Cirque Du Soleil ввел инновацию в традиционный цирк и создали концептуально новое шоу, сделав его ориентированным на взрослую аудиторию, более театральным и зрелищным. Cirque Du Soleil уже много лет гастролирует и имеет не спадающий успех во всём мире.

Поэтому АНО “Доступ открыт” важно вносить инновации, держать ключевую линию уникальных ценностей и развивать свои проекты для новых целевых аудиторий или на новых территориях. Голубым океаном в красном для сообщества “Доступ Открыт” остаётся до сих пор главная концепция, что организация не делает различия между здоровыми людьми и людьми с инвалидностью. В то время как подобные организации и проекты сконцентрированы именно на людях с инвалидностью и их проблемах, в таких проектах отсутствует интеграция и неформальность. В последнее время организация стала отходить от выбранного курса из-за большого количества задач, нехватки ресурсов и партнёрства с государственными структурами, обретая формальный и классический характер ведения проектов. Нужно всеми возможному способы не терять и поддерживать неформальный формат, эмоциональную составляющую и внедрять инновации.

Если мыслить глобально и выходить за рамки существующих условий, согласно теории Голубых океанов, то АНО “Доступ открыт” можно предложить стратегию развития инклюзивного туристического масштабного проекта, благодаря которому организация сможет выйти на международный уровень. Все хотят посмотреть мир. Но для большинства людей с инвалидностью, которые привыкли сидеть дома, ограничены в передвижении, имею иждивенческий статус и мало социализированы возможность посмотреть мир и даже просто поехать в другую страну - это равноценно полёту в космос и станет значимым событием в их жизни. Подобных проектов на данный момент на территории России нет.

Предлагаемые шаги, необходимые для реализации международного инклюзивного туристического проекта:

1) Придумать и создать проект для возможности путешествовать инклюзивными группами.

2) Изучить подобные проекты в других странах, если такие существуют. Если да, перенять опыт и адаптировать под себя.

3) Найти единомышленников и друзей в других странах. Найти возможности приезжать друг к другу «по обмену». Это может быть грант, или государственные программы. Попробовать сотрудничать с посольствами.

4) Приглашать на Фестиваль волонтеров проекты и организации из других стран.

5) Создать первую группу, которая готова была бы совершить кругосветное путешествие. Найти частных спонсоров и запустить краудфандинговую кампанию.

6) Прописать бизнес план и план реализации проекта.

Благодаря предложенному проекту АНО «Доступ Открыт» сможет выйти из Красного океана конкуренции похожих проектов. Сделает новый инновационный шаг и расширит свои аудиторию и границы.

Таким образом, для АНО «Доступ Открыт» на основе теоретических данных и проведённой аналитической практической части были выявлены сильные и слабые стороны деятельности организации, проведён аудит проектов и предложенны новые пути развития, позволяющие улучшить текущее состояние и укрепить позиции. А так же предложен совершенно новый вектор деятельности, который позволит АНО «Доступ открыт» выйти на международный уровень и реализовать инновационный востребованный уникальный проект.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в данной работе были решены следующие задачи: исследованы методы разработки стратегии развития, выполнен стратегический анализ деятельности организации АНО “Доступ открыт; разработана индивидуальная стратегия развития для объекта исследования на основе анализа деятельности организации с применением новейших методов и инструментов, найдены новые возможности и пути развития, повышен имидж организации на рынке некоммерческого сектора, повышена мотивация сотрудников и привлекательность для новых партнеров, сокращены ресурсные затраты и найдены альтернативные пути привлечения средств, увеличена привлекательность бренда компании, что в конечном итоге сделает развитие АНО «Доступ открыт» более динамичным и успешным.

Некоммерческие организации – важная составляющая часть жизни любого общества, поскольку они являются посредником между обществом и государством. Основная функция некоммерческих организаций (НКО) заключается в предоставлении равного количеств общественных благ каждому члену общества. Кроме того, зачастую государство передает НКО обязательства по оказанию социальных услуг.

Организации, осуществляющие образовательную, научную, здравоохранительную, социальную, правозащитную, благотворительную деятельность, позволяют как привлечь средства от частного сектора экономики на финансирование важнейших социальных проектов, так и организовать контроль за процессом и результатами этой деятельности непосредственно со стороны общества.

Некоммерческий сектор является одним из важнейших секторов экономики любой страны, особенности которого обуславливают необходимость детального и четкого подхода к его регулированию. Для гармоничного и результативного существования НКО в экономике используются методы стратегического менеджмента. В настоящее время они только начинают развиваться в некоммерческом секторе, поскольку позволяют не только выявить проблемы в работе и обозначить решения, но и спрогнозировать будущую ситуацию.

В основе стратегического управления любым предприятием лежит разработка стратегии, ее адаптация к особенностям компании и реализация. «Стратегия — это план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей»[21].

Наиболее сложным в стратегическом управлении НКО является процесс реализации стратегии, так как он зависит от множества факторов: заинтересованности и профессионализма персонала, государственного регулирования, недостаточности ресурсов, изменчивости правовой, экономической, социальной ситуации и много другого. В связи с этим встает проблема организационной поддержки реализации стратегии в НКО.

На стратегические планы организации влияют не только ее цели, текущие экономические показатели, внутренняя среда, но и внешняя. Под внешней средой понимаются все те организации или частные лица, с которыми в процессе деятельности компания контактирует – поставщики, покупатели,

[21] Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - с.11 - ISBN 5-85173-059-5.

государственные органы, конкуренты и прочие – так называемые стейкхолдеры или заинтересованные стороны.

В современных развитых государствах, так же как и в России, заметна тенденция роста влияния НКО на принятие важных государственных решений и на формирование общественного мнения. С другой стороны, масштабы и сложность задач, которые должны решать организации некоммерческого, муниципального и государственного секторов, многократно возросли. Их деятельность все глубже проникает в процессы управления всеми отраслями народного хозяйства. Отсюда следует возрастающий интерес исследователей к проблемам реализации стратегий развития НКО.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамов, В.С. Стратегический менеджмент. В 2ч. Часть 1. Сущность и содержание: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.С. Абрамов, С.В. Абрамов; под ред. В.С. Абрамов. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 270 с. – Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс.

2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер, 2007

3. Акулов В.Б., Рудаков М.Н. Теория организации: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2016. 142 с.

4. Балашов В. Система менеджмента на предприятии // Практический менеджмент. 2014. №3. С. 17-20

5. Васильченко Н.Г. Современная система управления предприятием: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2016. 197 с.

6. Веснин, В.Р. Стратегическое управление: учебное пособие / В.Р. Веснин. - Москва: Проспект, 2015. - 186 с.

7. Видяпин В.И. Маркетинг: учеб. пособие. СПб.: Питер, 2004. 1131 с.

8. Винокуров В.А. Организация стратегического менеджмента на предпри-ятии: учебник. СПб.: Питер, 2015. 252 с.

9. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. М.: Издательство Юрайт, 2018. 296 с.

10. Воробьёв А.Д. Методология стратегического менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. 2014. №6. С. 26-31

11. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Общий и специальный менеджмент: учеб. пособие. М.: Издательство Юрайт, 2015. 568 с.

12. Голубков, Е.П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.П. Голубков. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 290 с. – Серия: Бакалавр. Академический курс

13. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: учеб. пособие. М.: ЗАО. Бизнес-школа «Интел-синтез», 2015. 353 с.

14. Добробабенко Д.С. Фирменный стиль: принципы разработки, использования, оценки. М. 2016. – 128 с.

15. Драчева Е.Л. Менеджмент: учебник. М.: Мастерство, 2016. 254 с.

16. Дюков И.И. Стратегия развития бизнеса. СПб.: Питер, 2015. 285 с.

17. Жильцова О.Н. Интернет-маркетинг: учебник для академического бака-лавриата. М.: Издательство Юрайт, 2018. 301 с.

18. Забелин П.В. Основы стратегического управления: учебник. М.: Издательство Юрайт, 2015. 387 с.

19. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 375 с. — (Серия: акалавр. академический курс).

20. Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 305 с. — (Серия: Бакалавр. Прикладной курс).

21. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие. М.: Новое знание, 2013. 488 с.

22. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для магистратуры / Н. А. Казакова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 386 с. — (Серия: Магистр).

23. Кочеткова А. И. Антикризисное управление. Инструментарий: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. М.: Юрайт, 2018. С.109.

24. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. СПб.: Наука, 2017. 217 с.

25. Лапыгин Д.Ю., Лачинина Т.А. Стратегическое развитие организации: учеб. пособие. М.: КноРус, 2016. 184 с.

26. Леонтьев Д.А. От образа к имиджу: психосемантический брэндинг. Реклама и жизнь. М. 2015. – 169 с.

27. Лимитовский, М. А. Корпоративный финансовый менеджмент: учеб.-практ. пособие / М. А. Лимитовский, В. П. Паламарчук, Е. Н. Лобанова; отв. ред. Е. Н. Лобанова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 990 с. — (Серия: Авторский учебник).

28. Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров. М.: Издательство Юрайт, 2019. С. 47.

29. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 507 с. – (Серия: Бакалавр. Базовый курс).

30. Лотовина А.В. Процесс управления имиджем // Научное сообщество студентов: Междисциплинарные исследования: сб. ст. по мат. XLVI междунар. студ. науч.-практ. конф. № 11(46). URL: https://sibac.info/archive/meghdis/11(46).pdf (дата обращения: 30.05.2020)

31. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры . М. : Издательство Юрайт, 2019. 284 с.

32. Мардас А. Н. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата . М. : Издательство Юрайт, 2018. С. 51.

33. Мардас, А. Н. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 176 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс).

34. Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата / А. Л. Гапоненко [и др.]; под общ. ред. А. Л. Гапоненко. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 398 с. — (Серия: Бакалавр. Прикладной курс).

35. Отварухина Н.С. Стратегический менеджмент. Учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2017. 336 с.

36. Отварухина, Н. С. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 427 с. — (Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс).

37. Панасюк А.Ю. Формирование имиджа: стратегия, психотехнологии, психотехники. М.: Омега – Л, 2011. – 266с.

38. Перелыгина Е.Б. Психология имиджа: учебное пособие. М.: Аспект Пресс, 2012. – 223 с.

39. Петухов Д.В. Стратегический менеджмент: Курс лекций. М.: МИЭМП, 2009. – 280 с.

40. Попов В.Н., Касьянов В.С., Савченко И.П. Системный анализ в менеджменте: учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2016. С.296.

41. Попов, С.А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение – цели – изменения: учеб.-практич. пособие / С.А. Попов. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 448 с. – Серия: Авторский учебник.

42. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. М. Розанова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 343 с. — (Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс).

43. Самаева Е.В., Эрдниева Э.В., Манджиев З.Д., Идатиев Н.Б., Самаева А.Д. Формирование имиджа организации как элемента маркетинговой стратегии // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 4-1. – С. 151-156

44. Сидоров, М.Н. Стратегический менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата/ М. Н. Сидоров – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 158 с. – (Серия: Бакалавр. Прикладной курс).

45. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: учебник. М.: ИН-ФРА-М, 2016. 378 с.

46. Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. —

Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 333 с. — (Серия: Бакалавр. Прикладной курс).

47. Томилова М.В. Модель имиджа организации. Маркетинг в России и за рубежом. М. 2015. – 511 с.

48. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М., ЮНИТИ, 2014. 576 с.

49. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учеб. пособие для вузов. М.: ПРИОР, 2014. 287 с.

50. Ульяновский А.В. Технологии и формирование корпоративного имиджа для максимального роста бизнеса. М. 2012. – 199 с.

51. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения: учебник. М.: Издательство Юрайт, 2015. 344 с.

52. Финансовый менеджмент: проблемы и решения в 2 т: учебник для бакалавриата и магистратуры / А. З. Бобылева [и др.]; под ред. А. З. Бобылевой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2015. — 904 с. — (Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс).

53. Фролов Ю.В., Серышев Р.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры. М.: Издательство Юрайт, 2017. С. 8.

54. Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов : учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев ; под ред. Ю. В. Фролова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 154 с. — (Серия: Университеты России).

55. Хотяшева, О. М. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / О. М. Хотяшева, М. А. Слесарев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 326 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс).

56. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент: учебник для академического бакалавриата / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. —

Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 321 с. — (Серия: Университеты России).

57. Щепилова Г.Г. Реклама: учебник для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2018. 381 с.

58. Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. (Republished with a new introduction, 1998.)