

УДК 316.354:303.823.2

**Яковенко Т. В.**

кандидат социологических наук, доцент кафедры социологии управления и социальной работы социологического факультета Харьковского национального университета им. В. Н. Каразина

### **ПРИМЕНЕНИЕ SWOT-АНАЛИЗА ПРИ СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПЛАНИРОВАНИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

*In this article the authors prove the necessity of noncommercial organizations' activity strategic planning and outline its specificity. They offer the most successful, from the point of view of the author, strategic planning models in noncommercial sphere of activity. The factors of the NCO's adaptation to conditions of an environment are analyzed, outlining the ways to overcome a complexity and use a favorable situations. The special attention is paid to the SWOT - analysis - a basis of strategic planning.*

*В статті обґрунтовується необхідність стратегічного планування діяльності некомерційних організацій, окреслюється його специфіка. Пропонуються найбільш вдалі, з точки зору автора, моделі стратегічного планування у некомерційній сфері діяльності. Аналізуються фактори пристосування НКО до умов оточуючого середовища, окреслюються заходи щодо подолання складнощів та використання вигідних ситуацій. Особлива увага приділяється SWOT - аналізу як основі стратегічного планування.*

Главной задачей управления является установление баланса интересов различных социальных институтов и групп людей, заинтересованных в функционировании организации и влияющих на содержание и характер ее деятельности. Именно этот баланс интересов и формирует миссию организации, являющуюся частью процесса стратегического управления.

Для нашей страны развитие социального сектора всегда было монопольной прерогативой государства, но сейчас, деятельность именно негосударственных организаций (НГО) определяет развитие гражданского общества и имеет своей целью как досуговую деятельность, так и оказание различного рода социальных услуг населению.

Но развитие и применение знаний, связанных с социальной деятельностью протекает довольно вяло, как правило, руководители НГО не имеют профессиональной подготовки в этой сфере и предпочитают действовать наугад. Это – одна из причин неравномерного развития общественных организаций, слабой информированности и поддержки со стороны общественности [14, с. 64].

В сфере неприбыльного сектора, где миссии организаций часто чрезвычайно размыты и определяются, как служение пользе общества, необходимость стратегического управления и планирования ставится под сомнение некоторыми руководителями. Подобные сомнения вызваны, главным образом, попытками механического переноса методов управления и планирования деятельности коммерческих предприятий, где главным критерием является получение прибыли, на деятельность неприбыльных организаций. В неправительственной общественной организации процесс планирования и реализации плана осложняется еще и тем, что, как правило, не существует четкой системы распределения полномочий и иерархии статусов [11, с. 22]. Чаще всего, такие организации возникают как группы активистов, и лишь потом приобретают организационное оформление, а составление устава, плана развития происходит уже после осуществления определенных проектов, мероприятий, в которых очень сложно обозначить степень участия каждого из членов организации. В этом случае, при отсутствии определенности в вопросе целей и специфики деятельности, сложно говорить не только об успешности деятельности организации, но и про ее будущее [3, с. 5].

Еще одной трудностью является определение критериев успеха и оценка стратегий. Для некоммерческой организации, успех не только сложно измерить, а и определить. Каждая организация имеет свой взгляд на успешность своего функционирования. Критериями успешности деятельности могут выступать годовой бюджет, количество клиентов, реакция в средствах массовой информации, позитивная коммуникация, стабильный, положительный имидж и известность организации [10, с. 45].

Важнейшей составляющей стратегического управления является стратегическое планирование. Реализация стратегического плана предполагает в первую очередь создание организационной культуры, позволяющей реализовать стратегию, создание систем мотивирования и организации труда и т.п. Однако, как отмечает О.С. Виханский "... организация в принципе не сможет перейти к

стратегическому управлению, если у нее создана пусть даже и очень хорошая подсистема стратегического планирования, но при этом нет предпосылок или возможностей для выполнения стратегии.”[2, с.39].

Выбор стратегии, ее реализация составляют основное содержание стратегического управления. При этом под стратегией мы предлагаем понимать – долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сфер ее деятельности, внутриорганизационных отношений, положения во внешней среде, позволяющее организации достичь цели. Стратегия формулируется и определяется высшим руководством (или специалистом, приглашенным высшими должностными лицами организации), но ее реализация предусматривает участие всех уровней руководства.

Процесс планирования в некоммерческой организации – это первичный этап жизнедеятельности организации. Оно является единственным способом, чтобы определить цель, программы, бюджет и источники поддержки. Путем планирования руководство стремится установить основные направления своих усилий и принятия решений, что обеспечит общность цели для всех членов организации.

Стратегический план должен представлять интересы всей организации, а не отдельных ее членов и быть разработан таким образом, чтобы не только сохранять целостность на протяжении длительных периодов времени, но и быть достаточно гибким, оставляя возможность модификации и переориентирования, в случае необходимости.

Первым и главным шагом в осуществлении стратегического планирования является определение миссии как обобщенной цели организации, объединяющей все направления ее деятельности.

Без определения миссии в качестве ориентира, руководители использовали бы как основу для принятия решений только собственные индивидуальные ценности. Результатом могло бы быть только рассосредоточение усилий, а не единство цели, что имеет существенное значение для успеха организации. Например, в Харькове существует достаточное количество некоммерческих организаций, таких как Ассоциация женщин Харьковщины «Берегиня», «Надежда», кредитный союз «Женская взаимопомощь», Харьковский городской женский фонд, которые указывают целью своей деятельности помощь женщинам [3, с. 128-129]. По сути, эти организации не являются

конкурирующими, так как объединены общим руководством. Но можно заметить, что их деятельность стала гораздо эффективней, когда произошло четкое структурное разделение их деятельности – “Надежда” стала оказывать помощь женщинам, страдающим от насилия в семье, “Кредитный союз” – женщинам-предпринимателям, а в Харьковском городском женском фонде работала общественная приемная и юридическая служба. Примером миссии организации может быть «способствование становлению гражданского общества на Украине путем развития инфраструктуры третьего сектора через оказание разноплановой помощи общественным организациям».

Следующим шагом в осуществлении стратегического планирования является: для начинающих свою деятельность организаций – определение сферы деятельности, оценка ситуации в некоммерческой среде, изучение ее специфики; для давно существующих общественных организаций - анализ пройденного пути, определение этапа развития, оценка корпоративной культуры, ее приоритетов, планирование или корректировка уже существующих планов.

Анализ сильных и слабых сторон организации – это шаг в планировании, позволяющий конкретизировать, выявить новые реальные возможности организации.

Выявление проблем и анализ окружающей среды организации – один из важнейших этапов планирования. Организация может оказаться в тяжелом положении, если не будут учтены факторы внешней среды, которые можно оценить минимум по трем основным параметрам [5, с. 68]: изменения, которые влияют на различные аспекты текущей стратегии; факторы, угрожающие текущей стратегии организации; факторы, обеспечивающие достижение общеорганизационных целей.

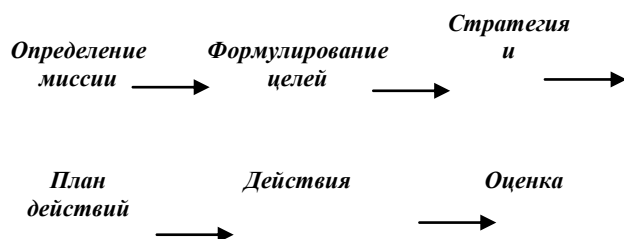
Анализ окружения должен включать исследование политических, социальных, экономических, культурных и других факторов, которые могут изменить организационные приоритеты и направление развития.

Необходима разработка конкретных мер для достижения цели, с указанием исполнителей и сроков выполнения. Иногда, определяются источники средств для реализации определенных программ. Следует отметить, что предпочтительней иметь несколько потенциальных источников финансирования, так как, в нынешних условиях неприбыльным организациям сложно рассчитывать на оказание постоянной материальной помощи. Подобная

“страховка” снижает риск для организации остаться без средств вообще.

Разработка долгосрочного плана, и прогнозирование развития завершает процесс стратегического планирования. Это, так называемое, создание образа будущего организации.

Организация может следовать различным моделям планирования. Так, традиционная модель

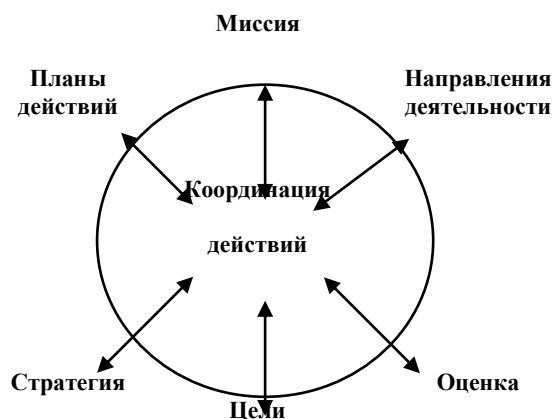


планирования, имеющая одновекторную направленность, может быть представлена следующим образом:

Подобная линейность действий чревата отсутствием гибкости и, как следствие, возможности корректировок при изменениях в окружающей среде. Использование линейной модели можно рекомендовать в определенных случаях, только формирующимся некоммерческим организациям, с небольшим количеством персонала и при условии, что миссия организации является узко специфичной, или же, когда бюджет организации очень невелик и допускает реализацию только одного проекта (случай, довольно типичный для отечественных НКО).

Интегративная модель более перспективна (особенно для НГО). В ней в меньшей степени акцент делается на последовательность шагов, которую можно предусмотреть, и большее внимание уделяется построению взаимосвязи всех компонентов модели планирования, и необходимости и/или возможности их корректировки, в соответствии с изменениями в окружении. Такая модель планирования предполагает постоянный сбор и анализ информации. Это – функция координатора действий, который собирает информацию и передает ее на “периметр”, где осуществляется реализация конкретных заданий, что позволяет достаточно быстро реагировать на какие-либо изменения.

Визуально такая модель может быть изображена в виде “колеса”.



Постоянная координация действий, образно говоря, дает возможность “колесу” двигаться вперед.

Применение интегративной модели для НГО может быть перспективным в тех случаях, когда организация является достаточно бюджетной и многочисленной, а так же при одновременной реализации нескольких социальных проектов, в рамках довольно широкой миссии организации. Логично применять эту модель и на этапе, когда организация из неформальной группы активистов становится формальным юридическим лицом. Как правило, в подобной ситуации существует несколько лидеров, каждый из которых обладает сильными сторонами, наличие роли координатора помогает более эффективно распределить полномочия между ними, избежать конфликтов и рассогласования интересов среди активистов организации.

Оценка стратегии проводится путем сравнения результатов работы с целями. В процессе оценки используется механизм обратной связи, обеспечивающий возможность корректировки. Процесс оценки должен охватывать все уровни организации, проводится системно и непрерывно. Должна учитываться совместимость стратегии с внутренними возможностями организации, количество ресурсов для реализации стратегии, внешние факторы и потенциальные возможности.

В процессе оценки может быть использован комплекс (количественных и качественных) критериев [6, с.382].

*Критерии оценки деятельности  
организации*

Количественные	Качественные
Численность организации	Профессиональность кадров
Объем бюджета	Структура бюджета
Количество проектов	Часть самофинансирования
Публикации в СМИ	Информированность общественности
	Авторитет
	Признание
Количество клиентов	Структура клиентов
	Удовлетворение клиентов
Количество партнеров	Структура партнеров
	Формы сотрудничества
Другие специфические критерии для данной сферы деятельности	

Серьезным подспорьем в формировании стратегии некоммерческих организаций может служить SWOT-анализ (английская аббревиатура, которая состоит из первых букв слов Strengths (сильные стороны), Weakness (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы). Он представляет собой новый и достаточно перспективный способ определить место общественной организации на рынке услуг и в ряду организаций такого рода, прогнозировать ее развитие в будущем. Применение SWOT-анализа позволит выявить сильные и слабые стороны организации, обозначить потенциальные возможности и препятствия.

SWOT-анализ начинается с анализа сильных и слабых сторон, которые касаются внутриорганизационных аспектов. Сильная сторона деятельности характеризуется успешной работой и тем, какие методы при этом используются. Слабые стороны могут включать как сложности, которые касаются всех организаций, работающих в этом направлении, так и ситуации, специфические только для данной организации. При этом анализируются все основные компоненты внутренней ситуации в НКО: история, финансовая стабильность, пожертвования и гранты, бюджеты различных программ и отделов, уровень обслуживания клиентов, способности, проведение программ, успехи, неудачи.

Особое внимание уделяется организационным проблемам, которые непосредственно касаются миссии, обозначаются аспекты, которые будут наиболее значимыми и критическими для дальнейшего развития общественной организации.

Возможности, как часть SWOT-анализа, требуют детального исследования внешних факторов, которые влияют на деятельность организации. Очень часто возможности буквально “стучат в двери”, а им никто не “открывает”. SWOT-анализ поможет организации их увидеть. Для большинства некоммерческих организаций целесообразно применять такую модель SWOT-анализа, которая не является обширным исследованием рынка, но обеспечивает более целостное восприятие и проработку концепции организации. С точки зрения оценки возможностей и угроз анализу подлежат: деятельность клиентов, конкурентов и значимого окружения, социальные, культурные, экономические, политические факторы, которые влияют на НКО. Особо выделяются те угрозы, которые могут явиться критическими для дальнейшего развития организации, и выделяется ряд возможностей, которыми желательно воспользоваться в ближайшее время.

Целесообразен анализ окружения, который предполагает: составление перечня существующих и потенциальных конкурентов, определение предмета конкуренции, обозначение относительных преимуществ и недостатков организации по сравнению с конкурентами (идеи, опыт, качество, специфичность услуг, имидж и т.д.). Возможные союзники исследуются с точки зрения путей, позволяющих с их помощью усилить позицию, например, объединиться с какой-либо из организаций, лицом или группой, разработать совместные проекты, создать сеть организаций и т.д.

Последним этапом при проведении SWOT-анализа является определение возможных критических моментов для организации, с которыми она может столкнуться в ближайшее время и разработка рекомендаций для выхода из потенциальных кризисных ситуаций. Учитывая их в дальнейшей деятельности, можно определить желаемую линию поведения, которая не нарушила бы стратегического плана, или способствовала лишь частичной его корректировке, а не полному отказу от выбранной стратегии или миссии организации.

Проводя SWOT-анализ и разрабатывая на его основе стратегию общественной организации, исследуя внешнюю среду, следует учитывать и отечественную специфику, выражающуюся в «давлении» органов государственной власти, которые вопреки названию (негосударственные общественные организации), оказывают огромное влияние на них, слабого освещения деятельности НГО в средствах массовой информации и низкого интереса общественности.

По нашему мнению, использование новых прогрессивных методов анализа деятельности общественных организаций позволит осуществить более эффективное управление, объективное стратегическое планирование и прогнозирование.

#### Литература

1. Андреев С.Н. Основы неkomмерческого маркетинга / Андреев С.Н., Мельниченко Л.Н. — М. : Прогресс-Традиция, 2000. — 256 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление. / Виханский О.С. — М.: Гардарики, 2002.— 296 с.
3. Довідник українських неурядових організацій захисту прав та інтересів громадян / Упоряд. О. І. Сидоренко. — К. : Центр інновацій та розвитку, 1999. —176 с.
4. Интернет-портал “Харьков Социальный”. Режим доступа: [WWW.SOCIAL.KHARKOV.UA](http://WWW.SOCIAL.KHARKOV.UA)
5. Котлер Ф. Стратегический маркетинг неkomмерческих организаций / Ф. Котлер, А.Р. Андреасен. — изд-е 6-е. — Ростов н/Д: Феникс, 2007. — 854 с.
6. Кортленд Б. Современная реклама. Глава 12, 18. / Кортленд Бове, Уильям Арнс. — М. : Изд. дом «Довгань», 1995 — 661 с.
7. Кредитный союз «Женская взаимопомощь». Официальный сайт общественной организации. Режим доступа: <http://wmh.naksu.org/index.php?id=25>
8. Мексон М. Основы менеджмента./ Мексон М., Альберт А., Хедоури Ф — М.: Дело, 1998. — 459 с.
9. Неурядові організації та їх вплив на процес формування жіночої політики. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.pravo.vuzlib.su/book\\_z1088\\_page\\_25.html](http://www.pravo.vuzlib.su/book_z1088_page_25.html)
10. Ольга Алексеева. Третий сектор или благотворительность для “чайников”. — М.. ВВС МРН, 1997. —267 с.
11. Рынок социальных услуг Харькова. / [ХООО “Ассоциация развития громад”]/. - Харьков, 2009. - 118 с.
12. Стратегічне планування діяльності НДО. Азарова Т.В., Абрамов Л.К. — ЦПТІ, Кіровоград, 2000. — 76 с.
13. Чотири кроки до успіху. Посібник з менеджменту для неурядових організацій. Підготовлено Творчим центром «Каунтерпарт». Упоряд. Оксана Матусяк — К: «МАКАР», 2005. 248с.
14. Too Strong to Die, Too Weak to Survive: The Needs of NGOs in Central and Eastern Europe. Heimo Schopflin\ PSP Berlin. 1995. — 183.