

MODULUL 4 – MANAGEMENTUL PLANIFICARII STRATEGICE. IMPLEMENTAREA ȘI EVALUAREA STRATEGIEI.

Curs 1. Etapele monitorizării și evaluării.

De ce este necesară monitorizarea activităților organizațiilor? Evaluarea performanței internă și externă. Examinarea proiectelor organizatorice. Evaluarea planului de dezvoltare strategică al organizației. Determinarea tipului și scenariilor de dezvoltare.

Ca parte a lucrărilor practice, veți prezenta un plan strategic de dezvoltare a ONG-urilor cu scenarii de dezvoltare optimiste și pesimiste.

De ce este necesară monitorizarea activităților organizațiilor?

Monitorizarea indicatorilor țintă este necesară pentru a rezolva următoarele sarcini:

- căutarea și detectarea în timp util a problemelor la diferite etape ale managementului organizației;
- controlul asupra implementării sarcinilor și obiectivelor atribuite;
- analiza eficacității punctelor cheie ale organizației;
- studiul structurii obiectivelor;
- evaluarea situației actuale a organizației;
- selectarea direcțiilor optimizate pentru deciziile de management de către managerii organizaționali.

Beneficiile monitorizării țintei:

- accesibilitate și ușurință în utilizare;
- abordare flexibilă;
- elaborarea și monitorizarea indicatorilor.

Fiecare organizație își stabilește anumite obiective care o ajută să se dezvolte în direcția corectă. Crearea unei structuri de obiective stabilite și indicatorii acesteia se realizează folosind următoarele criterii:

- definirea unui indicator țintă pentru fiecare obiectiv;
- determinarea cine este responsabil pentru realizarea unei sarcini specifice;
- identificarea unei pluralități de sub-obiective în structura fiecăruia, ceea ce face posibilă atingerea eficientă a obiectivelor stabilite.

Astfel, structura obiectivelor stabilite poate fi reprezentată ca un arbore de obiective sau o hartă mentală. De exemplu, arborele obiectivelor ajută la vizualizarea sub-golurilor. sarcini, ajută la înțelegerea în ce direcție să se miște, la ce să acorde atenție și la ce anume va duce la obiectivul principal.

O hartă mentală este un instrument de afișare vizuală a informațiilor care vă permite să distribuiți eficient scopurile și obiectivele unei organizații. Aceasta este o oportunitate de a transforma haosul în ordine la nivel organizațional.

Evaluarea performanței internă și externă.

Analiza mediului organizațional este procesul de identificare a elementelor critice ale mediului extern și intern care pot influența capacitatea organizației de a-și atinge obiectivele.

Analiza mediului îndeplinește o serie de funcții importante în activitate:

- din punct de vedere al planificării strategice, îmbunătățește luarea în considerare a celor mai importanți factori care afectează organizarea economică și viitorul acesteia;
- din punct de vedere politic, o ajută să-și creeze cea mai favorabilă impresie despre sine;
- din punct de vedere al activitatilor curente, ofera informații necesare pentru cea mai bună desfășurare a funcțiilor de muncă.

Analiza mediului extern al unei organizații este complicată de faptul că principalele caracteristici ale mediului extern sunt incertitudinea, complexitatea, mobilitatea acestuia, precum și interconexiunea factorilor săi.

Scopul analizei mediului intern este de a identifica punctele forte și punctele slabe ale activităților sale, întrucât pentru a profita de oportunitățile externe, organizația trebuie să aibă un anumit potențial intern. În același timp, trebuie să cunoașteți punctele slabe care pot agrava amenințarea și pericolul extern.

Să trecem la examinarea proiectelor organizației. Un proiect este o activitate de a obține un nou rezultat într-un interval de timp stabilit, ținând cont de anumite resurse. Proiect (din lat. *projectus* „aruncat înainte, proeminent, protrudind înainte”) este o întreprindere temporară care vizează crearea unui produs, serviciu sau rezultat unic. Activitatea de proiect este o formă specială de muncă care dezvoltă capacitatea de a lucra cu diverse surse de informații, capacitatea de a vedea și formula o problemă, de a identifica sarcini pentru a rezolva această problemă, de a găsi metode și mijloace eficiente pentru a atinge un scop și, cel mai important, obține rezultate.

Criterii de evaluare a proiectelor.

- noutate și relevanță
- importanță
- planul de implementare a proiectului
- atractivitatea proiectului
- disponibilitatea unei echipe calificate care implementează proiectul
- prezența unei dinamici pozitive de dezvoltare
- nivelul de comercializare a proiectului

Ce este evaluarea unui proiect? Evaluarea proiectului este determinarea semnificației, valorii sale, identificarea beneficiilor și beneficiilor din implementarea acestuia în comparație cu alternativele. Evaluarea experților poate fi internă și externă, atunci când putem implica atât profesioniști interni, cât și externi.

Evaluarea planului de dezvoltare strategică al organizației

Formarea unui plan strategic este o pregătire atentă, sistematică pentru viitor, realizată de management. Prin urmare, evaluarea continuă a planului strategic este esențială pentru succesul pe termen lung.

Există următoarele principii pentru evaluarea planului strategic:

- ia în calcul factorul timp;
- contabilizarea costurilor cu resursele și măsurabilitatea rezultatelor execuției planului;
- evaluarea trebuie să fie rațională, nu emoțională;
- evaluarea trebuie să fie cuprinzătoare și detaliată;

- evaluarea trebuie să se bazeze pe rezultatele analizelor.

Principii de bază pentru ajustarea planului strategic:

O ajustare este o schimbare parțială a planului.

- planurile trebuie să vină din obiective;
- planurile trebuie să fie realiste și realizabile;
- planurile trebuie exprimate în cifre;
- trebuie acordată maximă atenție în planuri implementării oportunităților.

Acțiuni:

- colectare de informații, analiza situației, indicatori financiari;
- comparați toți indicatorii cu cei planificați;
- luați măsuri de ajustare a planurilor;
- elaborarea unui nou plan ajustat pentru organizație.

Planificarea strategică este un proces care trebuie susținut, stimulat și evaluat în mod constant. Evaluarea strategiei se realizează prin compararea rezultatelor performanței cu obiectivele. Procesul de evaluare este folosit ca mecanism de feedback pentru ajustarea strategiei. Pentru a fi eficientă, evaluarea trebuie efectuată în mod sistematic și continuu. Există cinci întrebări de luat în considerare atunci când vă evaluați procesul de planificare strategică.

- Este strategia în concordanță intern cu capacitățile organizației?
- Include strategia un grad acceptabil de risc?
- Are organizația resurse suficiente pentru a implementa strategia?
- Strategia ține cont de amenințările și oportunitățile externe?
- Este această strategie cea mai bună modalitate de a folosi resursele?

Determinarea tipului și scenariilor de dezvoltare

Ce este un scenariu? Toate sunt descrieri ale scenariilor viitoare? Și pentru ce sunt scripturile?

Nu există o definiție unică a scenariului sau a planificării scenariului. Diverși experți oferă propriile interpretări ale acestor concepte, de exemplu, ca element de planificare strategică, care se bazează pe metode și tehnologii de gestionare a incertitudinilor viitorului.

Un scenariu este un răspuns atent gândit la întrebarea: „Ce se așteaptă să se întâmple?” sau: „Ce se întâmplă dacă...?” Astfel, un scenariu este diferit atât de o prognoză, cât și de o viziune, care tind să ascundă riscuri. Scenariul, dimpotrivă, face posibilă gestionarea riscurilor. Cu toții creăm scenarii. Creierul uman generează întotdeauna scenarii pentru viitorul apropiat. El merge înainte și prelucrează informații despre ceea ce urmează să se întâmple. Toate organismele vii, cum ar fi oamenii și organizațiile, au nevoie de un sistem de feedback funcțional corespunzător pentru a ști ce sa întâmplat. Trebuie să învățăm din ceea ce

am făcut. Scenariile sunt descrieri vii ale celor mai plauzibile viitor. Planificarea scenariilor este o tehnică de planificare utilizată în condiții de incertitudine a mediului.

Astfel, cunoașterea și înțelegerea etapelor de monitorizare și evaluare a planului strategic de dezvoltare ne permit să stabilim scenariul viitor. La urma urmei, scenariul pesimist se bazează pe cele mai proaste opțiuni de muncă, iar cel optimist se bazează pe luarea în considerare a celor mai bune opțiuni pentru rezultatul dezvoltării organizațiilor.