# Выявление особенностей стратегического управления в некоммерческой организации

(на примере НКО AIESEC)

2016

Оглавление

Введение

Глава 1. Стратегический менеджмент в некоммерческих организациях

.1Стратегия в НКО

.2 Сбалансированная система показателей

.3 Обоснование релевантности метода ССП для НКО

Глава 2. Разработка системы сбалансированных показателей для некоммерческой организации AIESEC

.1 Анализ организации

.2 Определение стратегической цели, инициатив и показателей эффективности

.3 Создание стратегической карты

Глава 3. Реализация ССП для организации AIESEC в системе BSCDesigner

.1 Реализация стратегических целей

.2 Реализация стратегической карты

.3 Аналитика и отчетность

Заключение

Список использованной литературы

Введение

На сегодняшний день в бизнесе существует много различных стратегических моделей. Стратегия стала неотъемлемой частью как корпораций, так и малого бизнеса. При этом в некоммерческом секторе зачастую стратегия бывает недоработанной из-за отсутствия экспертизы. Кроме того, руководители некоммерческих организаций (НКО) работают в условиях, когда трудно или даже невозможно отложить текущие дела для того, чтобы выделить время и сосредоточиться на решении стратегических задач. Поэтому им сложно следовать стратегическим планам, которые нередко требуют приостановления некоторых видов деятельности для того, чтобы аккумулировать критически важные для стратегических изменений ресурсы.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

[**Написание на заказ курсовых, контрольных, дипломов...**](http://заказ.информ2000.рф/student.shtml)

[**Написание на заказ научных статей, диссертаций...**](http://заказ.информ2000.рф/dissertation.shtml)

[**ШКОЛЬНИКАМ: онлайн-репетиторы и курсы**](http://заказ.информ2000.рф/shkolnik.shtml)

[**Приглашаем авторов**](http://заказ.информ2000.рф/avtor.shtml)

Однако, стратегия необходима некоммерческой организации, так как для полноценного развития НКО важны не только прибыль, но и развитие человеческого потенциала, забота о своих клиентах и стабильные операции. Необходимо создание отраслевого решения для НКО, которое учитывало бы все вышеперечисленные факторы и предлагало специализированное программное обеспечение. Для разработки такого решения может быть использована сбалансированная система показателей.

Объектом исследования является некоммерческая организация.

Предмет исследования - стратегический менеджмент в некоммерческой организации с применением сбалансированной системы показателей.

Целью работы является создание инструмента стратегического управления некоммерческой организацией для измерения операционного успеха организации, а также для помощи руководителям в принятии решений, касающихся организационных целей, на основе методологии сбалансированных систем показателей и соответствующих информационных систем. стратегический управление некоммерческий

Для достижения поставленной в работе цели были поставлены и решены следующие задачи:

Обоснование применимости методологии сбалансированной системы показателей в некоммерческих организациях;

Выявление особенностей стратегического управления в некоммерческой организации (на примере НКО AIESEC);

Построение сбалансированной системы показателей для некоммерческой организации, включая выделение основных стратегических целей и показателей эффективности;

Реализация сбалансированной системы показателей для НКО с помощью специализированного программного обеспечения.

В первой главе рассматриваются этапы стратегического менеджмента и его особенности в некоммерческой организации, проводится обзор методологии сбалансированной системы показателей, ее достоинства и недостатки, обосновывается релевантность ее применения в некоммерческой организации.

Во второй главе представлен анализ некоммерческой организации AIESEC, создана сбалансированная система показателей для данной организации.

В третьей главе описаны стандарты к программному обеспечению BSC-систем, и представлена реализация сбалансированная система показателей в программе BSCDesigner.

В заключении обозначены основные выводы и результаты исследования.

Глава 1.Стратегический менеджмент в некоммерческих организациях

Стратегический менеджмент представляет собой анализ внешней среды организации (клиентов и конкурентов) и ее внутренней среды, формирование миссии, видения и стратегический целей, а также выбор, реализация стратегии и контроль за ней. Стратегический менеджментдолжен обеспечиватьоснову для поддержания эффективного управления.

Термин "стратегический менеджмент" появился во второй половине XX века. Он означал управление, осуществляемое на высшем уровне. Основоположники стратегического менеджмента - Альфред Чандлер, Игорь Ансофф и Питер Друкер. Именно И. Ансофф подверг сомнению прежние методы долгосрочного планирования и предложил модель стратегического планирования.

.1 Стратегия в НКО

Этапы стратегического менеджмента

Стратегия - это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы внутрипроизводственных отношений, а также ее позиций в окружающей среде.Цель стратегического управления состоит всоздании стратегии, которая даст организации возможность иметь максимальное развитие через определенный промежуток времени.

Стратегический менеджмент включает в себя пять основных этапов:

Определение миссии, видения и целей

Миссия организации отражает вид деятельности, которым занимается компания и культуру фирмы. Видение является ориентиром движения компания. Кроме формулировки миссии и видения, не менее важна постановка долгосрочных (примерно на 5 лет) и краткосрочных (достижимых в пределах одного года) целей. Видение, миссия и цели определяют, зачем работает организация и что она хочет добиться. Благодаря этому, можно выбрать стратегию поведения.

Анализ среды

Анализ среды предполагает изучение макроокружения организации, а также конкурентной и внутренней сред. Макроокружение включает такие компоненты, как правовое регулирование, политические процессы, состояние экологии, экономическую ситуацию в обществе, социальные и культурные процессы, научно-техническое развитие и т.п. Конкурентная среда рассматривает существующих и потенциальных конкурентов внутри отрасли, покупателей, поставщиков, производителей замещающей продукции. Анализ внутренней среды предполагает изучение человеческих ресурсов, культуры организации, маркетинга, финансового состояния, операционных процессов и научных разработок.

Выбор стратегии

Анализируя текущую ситуацию и определяя стратегию, организации важно понять, при каком исходе событий она может достичь максимального развития за отведенный промежуток времени. Рассматривая варианты стратегий, компания решает, на каком продукте стоит сфокусироваться, как минимизировать издержки и т.п.

Реализациястратегии

Реализация стратегии - основной этап, так как именно от него зависит достижении организацией поставленных целей. На данном этапе необходимо, чтобы операционные действия поддерживали существующую стратегию. Цели и планы должны быть доведены до сотрудников, а топ-менеджмент обеспечивает выполнение стратегии, предоставляя необходимые ресурсы и фиксируя достижение каждой цели.

Оценка и контроль реализации стратегии

Оценивая реализацию стратегии, необходимо определить, по каким показателям производится проверка, какие есть отклонения и в чем их причина, а также какая корректировка действий возможно на данном этапе. Таким образом, стратегический контроль позволяет выяснить, приводит ли реализация стратегии к достижению целей фирмы.

Остановимся подробнее на понятии стратегического контроллинга, так как система сбалансированных показателей, о которой идет речь в этой работе, относится к данной области стратегического менеджмента.

К контроллингу относятся методы управления, для которых характерна формализация показателей, планирование и контроль достижения целей.

С точки зрения менеджмента, контроллинг предоставляет обратную связь системе управления организацией. Контроллинг включает в себя:

постановку целей;

отражение целей в системе показателей;

определение целевых значений показателей на определенный период;

измерение фактических значений показателей;

анализ и выявление причин отклонений фактических значений от плановых;

принятие решений на основе полученных данных и план по минимизации отклонений.

Целью контроллинга является создание в организации эффективной системы принятия, реализации, контроля и анализа управленческих решений. Метод сбалансированных показателей является системой контроллинга, примененной к стратегии компании.

Особенности некоммерческой организации

Существуют два типа юридических лиц: коммерческие и некоммерческие организации. Коммерческая организация создается для того, чтобы извлекать прибыль и распределять ее между участниками. В свою очередь, некоммерческая организация (НКО) не ставит получение прибыли как основную цель своей деятельности. К некоммерческим организациям относятся школы, спортивные клубы, исследовательские центры и другие учреждения.

Особенность НКО в том, что они обладают общественным характером, то есть объединяют граждан, либо организации, а также создаются на добровольной основе и содержатся обществом. При этом, НКО могут осуществлять предпринимательскую деятельность для того, чтобы достичь своих целей. Также они имеют льготы при налогообложении.

Еще одно отличие некоммерческих организаций состоит в том, что они могут работать без государственной регистрации, так как это допускается законодательством Российской Федерации. В данном случае организации функционируют, не имея прав юридического лица и не являясь субъектами гражданских правоотношений.

В остальном к НКО предъявляются те же требования, что и к коммерческим организациям, например, получение лицензии для осуществления некоторых видов деятельности.

Стратегический менеджмент в некоммерческих организациях

Стратегическое управление в НКО имеет как общие черты с менеджментом в коммерческих организациях, так и различия. Стратегический менеджмент в некоммерческих организациях требует столько же интеллектуальных и творческих усилий, как и управление коммерческой компанией. Под контролем руководства НКО могут находиться средства, предназначенные для решения социальных и гуманитарных задач, сопоставимые с активами крупных корпораций. В связи с большей открытостью НКО для государственного контроля и зависимостью от требований заинтересованных лиц (стейкхолдеров) процесс принятия решений зачастую в значительной мере регламентирован.

Некоммерческие организации работают в условиях, когда трудно или даже невозможно отложить дела для того, чтобы выделить время и сосредоточиться на решении стратегических задач. НКО трудно следовать стратегическим планам, которые требуют приостановления некоторых видов деятельности, чтобы аккумулировать критически важные для стратегических изменений ресурсы.

Трудности стратегического менеджмента в НКО определяются зависимостью организаций от внешних воздействий, взаимоотношений с ключевыми стейкхолдерами, обеспечивающими их финансирование, предоставление лицензий и т.п. Поэтому руководителям НКО важно выполнять посредническую функцию и поддерживать отношения с партнерами. Такой подход ведет к усилению централизации управления: топ-менеджмент старается усилить свою власть для того, чтобы снизить возможность возникновения такого поведения на низовых организационных уровнях, которое могло бы вызвать недовольство партнеров.

У НКО также существуют особенности финансирования. Некоммерческие организации могут получать финансы из разных источников: от клиентов, федеральных и местных органов власти в виде вступительных взносов и т.д., а также от клиентов (например, в случае организации, занимающейся обменом, - от участников стажировок) в форме оплаты предоставляемых услуг. Поэтому источники финансирования НКО можно разделить на две группы:

Обеспечиваемые клиентами;

Предоставляемые партнерами/спонсорами.

Коммерческая организация полностью зависит от своих клиентов, они обеспечивают ей объемы продаж товаров или услуг и, следовательно, доход. В связи с этим отношения с клиентами и потребителями выходят на первый план при стратегическом планировании. Однако клиенты или потребители услуг некоммерческой организации (например, университета или организации, занимающейся международным обменом) обычно оплачивают лишь небольшую часть расходов на предоставление этих услуг. Поэтому влияние клиента на НКО и степень влияния, в которой интересы клиента будут учитываться при принятии стратегических решений менеджментом организации, может быть небольшой. В то же время очень важным фактором для успеха финансирования некоммерческой организации являются интересы и значение внутренних стейк холдеров. Например, профессионализм сотрудников и выполнение ими данных обещаний может существенно влиять на спонсорское финансирование и размер платы, вносимой клиентами. Кроме того, так как многие некоммерческие организации нанимают волонтеров, от их мотивации, знаний и навыков, зависит качество работы, а значит, и удовлетворение партнеров результатами.

Таким образом, лидерам некоммерческих организаций необходим комплексный подход для измерения эффективности их организации и стратегического контроллинга. Им необходимо сосредоточиться на измерении и наблюдении за причинно-следственными связями между их ключевыми целями и иметь точный отчет о результатах стратегических инициатив, вместо того, чтобы угадывать, что принесло рост, а что нет. Четкое распределение задач между ответственными с конкретными сроками исполнения позволит некоммерческой организации быстро реагировать на измерения результатов каждого вида деятельности.Получение своевременной информации об эффективности инициатив поможет организации значительно повысить возможности достижения целей. Для этого необходимы следующие элементы:

Понятная стратегия. Это означает, что цели некоммерческой организации должны быть переведены в количественную оценку. Тогда все догадки устраняются и каждый сотрудник может понять, на какой результат он работает.

Трансляция стратегических целей. Цели верхнего уровня должны быть переведены в операционные задачи. Руководству организации необходимо сообщить каждому, как именно будут достигаться цели.

Планирование стратегии. Создание измерителей успеха инициатив для достижения каждой цели.

Контроль стратегии. Создание метода контроля за выполнением стратегии и получение обратной связи.

Вышеперечисленные инициативы могут быть обеспечены на основе методологии сбалансированной системы показателей, которая охватывает разные сферы и уровни организации и помогает внедрить стратегию, позволяя ставить долгосрочные цели, контролировать показатели успеха и предоставлть эффективные механизмы контроля выполнения инициатив.

1.2 Сбалансированная система показателей

Методология сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard) появилась в связи с необходимостью адаптировать методы стратегического управления в соответствии с быстро меняющейся средой. Впервые данная модель была представлена Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом в статье «The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance», опубликованной в «Harvard Business Review» в январе 1992 года. Сбалансированная система показателей получила широкое распространение, о чем свидетельствует множество проводимых исследований. Исследование 500 американских компаний журнала Fortune, проведенное в 2002 году, засвидетельствовало, что более половины компаний, представленных в списке, используют данную концепцию.

СогласноР. Каплану и Д. Нортону, система стратегического менеджмента должна быть направлена не только на улучшение финансовых показателей, поскольку финансы отражают только результаты прошлых действий, но и должна предоставить организациям инструмент для интеграции информации из различных сфер организации, чтобы оценить влияние каждой сферы на будущее компании.

Сбалансированная система показателей рассматривает стратегические задачи с четырех перспектив: финансовой, перспективы клиентов, перспективы обучения и развития, а также перспективы внутренних бизнес-процессов.

Финансовая перспектива

Финансовая перспектива показывает соответствие финансовых целей стратегии. Она рассматривает стратегию с точки зрения акционеров. К финансовым показателям, как правило, относят: выручку, различные показатели финансовых результатов (операционная прибыль, чистая прибыль), рентабельности (активов, инвестированного капитала) и т.д. Эта перспектива включает в себя измерение операционного дохода и прибыли, которые имеют очень важное значение для некоммерческой организации, так как необходимо постоянно понимать текущую ситуацию и быть финансово стабильной. Тем не менее, финансовая перспектива не является основным приоритетом для НКО, и для устойчивого развития организации стратегические инициативы должны быть в каждой сфере (клиентов, обучения и роста, внутреннего бизнеса).

Перспектива клиентов

Данная перспектива показывает стратегию с точки зрения клиента. Она отражает информацию об удовлетворенности клиентов, а также изменения в спросе и предложении. К показателям клиентской составляющей принято относить: сохранение потребительской базы, привлечение новых клиентов и удовлетворение их потребностей. Некоммерческая организация должна заботиться о клиентах, чтобы иметь промоутеров, которые положительно отзываются о ее работе, а также хорошую репутацию и уважение. Клиенты, которые удовлетворены организацией, расскажут о своем опыте другим, и НКО будет иметь больший спрос на свои услуги. Если клиенты создают положительный имидж организации, НКО имеет больше шансов для установления новых партнерских отношений и соглашений в различных сферах. Таким образом, число промоутеров влияет на рост и развитие организации.

Перспектива обучения и развития

Перспектива роста и развития показывает стратегию с точки зрения сотрудников, менеджеров и волонтеров. Данная перспектива рассматривает организационную культуру, образовательный цикл и отношение персонала к миссии и ценностям компании. Показатели обучения и развития - это комплекс общих критериев (удовлетворение работой, текучесть персонала, обучение, повышение квалификации) и специфических факторов, таких как подробный характерный для данной деятельности набор навыков и умений, необходимых в новой конкурентной среде. Обучение и развитие имеют большое значение для некоммерческих организаций, так как волонтеры играют важную роль в развитии НКО, и ключевой мотивацией персонала являются не деньги, а видение организации. Только компетентные и чувствующие причастность к делу люди могут привести организацию к успешному будущему, и НКО необходимо проводить тренинги, конференции для сотрудников, внедрять систему коучинга и наставничества, чтобы получить признание персонала.

Перспектива бизнес-процессов

Перспектива внутренних бизнес-процессов рассматривает показатели, которые помогают менеджерам понять, что продукт, предоставляемый организацией, отвечает потребностям общества. Показателями внутренних процессов могут являться: уровень брака на производстве, себестоимость единицы продукции, коэффициент загруженности производственных мощностей и пр. Мир быстро меняется, и некоммерческие организации должны постоянно обращать внимания на новые тенденции, чтобы удерживать внимание людей. Стабильность организации зависит от того, каким образом каждая ее программа помогает решать проблемы целевой аудитории.

.3 Основные особенности сбалансированной системы показателей

Сбалансированная система показателей обеспечивает менеджмент организации универсальным механизмом, который рассматривает миссию и стратегию компании через набор взаимосвязанных показателей.К основным особенностям сбалансированной системы показателей (ССП) можно отнести:

Наличие нефинансовых показателей, наряду с финансовыми.

Преобразование стратегии в набор связанных между собой показателей.

Сбалансированность показателей по четырем перспективам: финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие.

Наличие причинно-следственной связи между показателями в системе. Данные связи отражаются в «стратегических картах» организации.

Оценка эффективности деятельности компании в прошлом и в будущем.

Внедрение в организацию методом «сверху вниз».Система показателей разрабатывается своя для каждого подразделения.

Набор показателей в системе ограничен - обычно не более 25 для одного подразделения.

В ССП интерпретация стратегии организации через действия и задачи осуществляется с помощью «стратегических карт» (рис. 1.2.1).



Рис. 1.1 Пример схемы стратегической карты ССП

В таблице 1.1 можно увидеть, что каждая перспектива имеет свои цели, измерители, численные показатели и инициативы, которые заполняются для каждой отдельной организации и помогают понять, как согласовать стратегию с ежедневной операционной деятельностью.

Таблица 1.1

Стратегические цели и измерители в ССП

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Стратегические цели | Измерители | Численные цели | Инициативы |
| Финансы |  |  |  |  |
| Клиенты |  |  |  |  |
| Бизнес-процессы |  |  |  |  |
| Обучениеи развитие |  |  |  |  |

Стратегической целью, например, может быть «повышение удовлетворенности клиентов», измерителем будет шкала удовлетворения продуктом с численной целью 9из 10 (средняя оценка удовлетворенности), а в инициативах будут «регулярные письма с полезной информацией», «звонки для обратной связи» и т.п.

Для того, чтобы показать преимущества системы сбалансированных показателей в современном мире, сравним ее с одним из самых популярных традиционных подходов стратегического управления -методом финансовых коэффициентов.

Обоснование релевантности метода ССП для НКО

ССП и анализ финансовых коэффициентов

Финансовые коэффициенты являются самым старым подходом к оценке деятельности компании. Данный метод анализирует финансовую отчетность и используется в качестве стратегического инструмента планирования и управления. Анализ финансовых коэффициентов определяет сильные и слабые стороны организации, исходя из финансовых данных, а также предлагает решения в соответствии с результатом анализа.

В отличие от метода финансовых коэффициентов, сбалансированная система показателей основана на идее о том, что менеджеры должны оценивать организационную эффективность с четырех точек зрения: финансовой перспективы, перспективы клиентов, перспективы внутренних бизнес-процессов и перспективы обучения и роста. Данные перспективы обеспечивают структуру для системы сбалансированных показателей.

Оба подхода, ССП и анализ финансовых коэффициентов, дают оценку эффективности организации. Тем не менее, анализ финансовых коэффициентов обращает внимание только на финансовые измерения, и оценивает работу организации в краткосрочной перспективе. Сбалансированная система показателей при этом фокусируется также и на нефинансовых измерениях, и рассматривает эффективность организации в краткосрочном и долгосрочном периодах. Принимая во внимание нефинансовые показатели, ССП показывает стратегию не только с точки зрения собственников, но и рассматривает ее с позиций перспектив клиентов, внутренних бизнес-процессов и процессов обучения и развития. Кроме того, анализ финансовых коэффициентов не может быть использован для принятия решений в современном постоянно меняющемся мире, так как он основан на исторических данных. Напротив, сбалансированная система показателей подходит для принятия решений, потому что предоставляет динамический анализ. Таким образом, система сбалансированных показателей более эффективна, чем анализ финансовых коэффициентов, если речь идет об анализе результатов стратегии организации.

Достоинства и недостатки ССП

Обобщая вышесказанное, можно выделить следующие преимущества сбалансированной системы показателей:

ССП затрагивает все основные сферы деятельности организации;

В системе используются не только финансовые показатели;

Система допускает поэтапное внедрение;

ССП тесно связана с мотивацией и планированием деятельности.

Благодаря ССП, руководство организации видит полную картину своей деятельности;

Система позволяет предсказать возникновение критических ситуаций и принять своевременные решения;

ССП облегчает взаимодействие на всех уровнях организации и дает понимание стратегических целей всем сотрудникам;

ССП обеспечивает обратную связь на стратегию и возможность обучения на в процессе реализации стратегии;

Система помогает преобразовать большой объем данных, получаемых из множества информационных систем организации в информацию, доступную для понимания.

Тем не менее, кроме очевидных положительных сторон подхода, существуют и недостатки системы, а именно:

ССП невозможно адаптировать к любым условиям. Разработанная и налаженная сбалансированная система показателей для конкретной страны или компании, для определенных бизнес-условий и внутренних методов управления не будет так же эффективно работать в других условиях. Следовательно, ССП должна разрабатываться отдельно для любого субъекта хозяйственной деятельности, даже если отличия есть только в величине компании (небольшая компания и крупная корпорация).

ССП ведет к риску утечки информации. Для понимания стратегии сотрудниками компании, их информированности обо всех показателях и внутренней мотивации <http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%9D%D0%B5%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%D1%8F\_%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F> следует раскрывать перед ними все механизмы работы компании. В таком случае существует риск утечки информации.

Несмотря на перечисленные отрицательные стороны системы, ее положительные черты значительно перевешивают, и ССП успешно внедряется уже во многих компаниях и показывает хорошие результаты. Как показывают последние исследования, наибольшую пользу ССП приносит крупным организациям, где необходимо контролировать множество процессов.

Примеры использования ССП в организациях

Технология стратегического управления на основе ССП была применена в крупнейшем промышленном холдинге России - группе компаний «ГАЗ». По прогнозам авторов, использование ССП позволит достичь значительных результатов: при достижении поставленных стратегических целей группа компаний увеличит за шесть лет размер ежегодной прибыли вдвое, а рентабельность капитала на - 20%.

Кроме того, сбалансированную систему показателей используют не только предприятия, но и органы муниципального управления. В 1994г. город Шарлотт стал первым муниципальным образованием, внедрившим ССП. Городская администрация совместно с частной компанией сформулировала систему из 19 стратегических целей, каждая из которых относится к одной из четырех перспектив ССП, и 19 ключевых измерителей для этих целей. Подход ССП позволил администрации города измерять те аспекты, которые действительно важны, получать из показателей информацию, а не только использовать их для контроля, а также создать атмосферу командной работы, так как стратегические цели в ССП связаны между собой.

Таким образом,сегодня сбалансированная система показателей используется компаниями, некоммерческими организациямии органами муниципального управления по всему миру. Она помогает согласовать ежедневные операции с миссией, видением и стратегией. Используя данный подход, менеджеры могут установить ключевые показатели для оценки результатов деятельности организации и эффективности стратегических фокусов.ССП предоставляет возможность отслеживать стратегические инициативы по четырем перспективам. Некоммерческая организация может иметь устойчивый рост, только если показатели из всех четырех перспектив включены в ее стратегию, поэтому можно утверждать, что данная система подходит и для внедрения стратегии в организации AIESEC.

Глава 2.Разработка системы сбалансированных показателей для некоммерческой организации AIESEC

Для разработки ССП в качестве примера была взята организация AIESEC, а точнее ее национальное отделение в России. Тем не менее, полученные результаты могут быть распространены на другие международные НКО со следующими особенностями:

А) Тесная связь национальных филиалов друг с другом;

Б) Получение части доходов за предоставляемые услуги от клиентов;

В) Большинство сотрудников - волонтеры.

Для создания ССП для некоммерческой организации AIESEC была предложена следующая последовательность действий:

Анализ организации

Определение стратегической цели, инициатив и показателей эффективности

Создание стратегической карты

Начнем с обзора организационной деятельности и структуры.

.1 Анализ организации

‘Associationinternationaldes étudiants ensciences économiqueset commerciales’ (AIESEC) - крупнейшая международная некоммерческая организация, которая управляется только студентами или недавними выпускниками. AIESEC была основана после Второй мировой войны, чтобы принести мир и толерантность в молодежную среду.

Программы

В данный момент AIESEC функционирует в 133 странах и территориях. Основной продукт организации - это международный обмен студентами. Программа обмена для волонтеров называется «GlobalCitizen», программа профессионального обмена - «GlobalTalent». Помимо данных программ в организации также существует возможность лидерского развития для студентов - «Global Youth».

Программа Global Youth

Студенты могут присоединиться к местному отделению AIESEC в своем университете, а также стать членами и лидерами социальных проектов в области организации международного обмена или проведения различных мероприятий. Целью программы является предоставление студентам лидерского и командного опыта. Участники также имеют возможность получить опыт работы в таких сферах, как маркетинг, управление человеческими ресурсами и финансы. Когда студенты заканчивают свою работу в AIESEC, они могут поддерживать связь с организацией в качестве выпускника, а также устроиться на работу в одну из компаний-партнеров.

Программа Global TalentTalent- одна из программ международного обмена. Целью программы является предоставление международного профессионального опыта для студентов и недавних выпускников. Стажировка может длиться от 2 до 18 месяцев. Участники работают в таких сферах, как маркетинг, образование и отельный менеджмент.

Программа Global CitizenCitizen - вторая программа обмена. Целью программы является предоставление международного опыта волонтерства для студентов и недавних выпускников. Студенты участвуют в проектах в течение 6-8 недель и работают над проектами, связанными с правами человека, образованием, охраной окружающей среды и т.д.

Структура организации

На международном уровне организацией руководит международный комитет, в котором работают около 25 человек из разных регионов, где представлен AIESEC. Международное отделение разрабатывает глобальную стратегию развития, ставит долгосрочные цели и спускает инициативы на уровень национальных отделений. 133 национальных отделения работают на реализацию глобальной стратегии, а также разрабатывают свои собственные стратегии в рамках национального развития. Функции национального отделения состоят в совершенствовании продуктов, установлении коопераций с другими странами для международного обмена. Воплощают национальные инициативы локальные отделения, их количество варьируется от 1 до 50, в зависимости от страны (рис. 2.1.).



Рис. 2.1. Структура организации

Президент возглавляет исполнительный совет, в котором в зависимости от размеров комитета находится от 4 до 8 человек. 4 вице-президента отвечают за основные программы: GlobalTalent и GlobalCitizen. Буквы перед аббревиатурой программы означают входящие (I - incoming) или исходящие (o - outgoing) стажировки. В департаментах, отвечающих за программы работают команды проектов численностью от 3 до 6 человек в каждой. Успешное функционирование операций поддерживают департаменты финансов, маркетинга, управления талантами и работы с партнерами.

Анализ результатов за последние годы

Национальное отделение AIESEC в России было взято в качестве примера, чтобы показать рост организации в течение последних 10 лет. Результаты можно увидеть на таблице 2.1.

Табл. 2.1.

Результаты национального отделения AIESEC в России по программам международного обмена.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Срок | Результат | Рост |
| 2013-2014 | 2118 | +170 |
| 2012-2013 | 1948 | +273 |
| 2011-2012 | 1675 | +160 |
| 2010-2011 | 1515 | +799 |
| 2009-2010 | 716 | +317 |
| 2008-2009 | 399 | +206 |
| 2007-2008 | 193 | -21 |
| 2006-2007 | 214 | +47 |
| 2005-2006 | 167 | +43 |

Колонка «Результат» показывает число участников программ международного обмена за срок национального отделения. Из рисунка можно понять, что после быстрого роста в 2010-2011 годах результаты AIESEC в России снизились и продолжают держаться на одном уровне. Такая ситуация наблюдается не только в России, но и во всем мире.

Для того, чтобы рассмотреть текущее состояние организации с разных сторон, были проведены SWOT- и PEST-анализ.На основе данных анализа составлены стратегические цели организации и построена стратегическая карта в сбалансированной системе показателей.анализанализ - метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы). К сильным сторонам организации можно отнести:крупнейшая молодежная организация (охватывает 133 стран и территорий);

Организация обладает развитой корпоративной культурой, которая побуждает людей не покидать ее долгое время;

Организация имеет партнеров среди международных компаний (PWC, MARS, P&G, METRO), которые предоставляют ей финансовую и другую поддержку;

Услуга, предоставляемая AIESEC, уникальна: программы развития лидерства;

Поддержка государств разных стран (например, Министерство образования Колумбии делает проект в сфере международного обмена вместе с AIESEС).

К слабым сторонам организации относятся:

Отсутствие финансовой стабильности, которое ведет к стагнации организации;

Отсутствие навыков работы с людьми у руководителей организации;

Недостаток коопераций для международного обмена между национальными отделениями, из-за которого возникает конфликт спроса и предложения внутри организации;

Низкая ответственность студентов-членов организации за качество программ.

Возможности, которыми обладает организация:

Капитализация на подъеме волонтерского движения в мире;

Возможность повышения узнаваемости AIESEC через посещение мероприятий в качестве эксперта по развитию лидерства;

Сотрудничество с ООН для реализации проектов, вкладывающихся в достижение целей в области устойчивого развития.

Угрозы, которым организации необходимо противостоять:

Ликвидация организации из-за текущей ситуации упадка;

Невыполнение обещаний перед компаниями партнерами из-за низкого уровня ответственности студентов.

Таким образом, на основе SWOT-анализа можно сказать, что организации необходимо работать с системой обучения студентов-сотрудников организации, поддерживать финансовую стабильность и продолжать укрепление связей с государственными органами и международными корпорациями.анализанализ - это инструмент, предназначенный для анализа макросреды организации. Метод строится на выявлении политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на деятельность компании.Рассмотрим организацию AIESECсо стороны каждого из аспектов PEST-анализа.

С политической точки зрения, организация имеет преимущество в ряде стран, так как имеет возможность влиять на принимаемые в сфере молодежной политики законы. Например, в России реализуется стратегия 2020, и национальное отделение AIESEC поддерживает реализацию этой стратегии (согласно разделу 9 в концепции социально-экономического развития России 2020). В то же время внешняя политика стран влияет на возможность международного обмена. Так, отделения организации в Турции и России прекратили свое сотрудничество после конфликта в ноябре 2015 года.

Кроме того, потребность в лидерах во всех отраслях экономики позволяет выпускникам организации быть более конкурентоспособными, а тренд социально ответственного бизнеса дает возможность находить финансирование социальных проектов организации.

Если смотреть на социальную составляющую, то необходимость наличия у студентов прикладных навыков к моменту окончания вуза позволяет говорить о том, что программы организации будут востребованы и дальше, так как позволяют получить опыт во многих сферах.

Также AIESEC капитализирует на развитии технологий и сейчас создает глобальную информационную систему организации, которая даст возможность уравновесить спрос и предложение международных программ разных отделений, а также сократить количество времени на подбор стажировки.

На основе проведенного анализа можно сказать, что AIESEC необходимо строить крепкие отношения между странами-партнерами для того, чтобы спрос и предложение уравновешивались, а также, как показал и SWOT-анализ, работать с компаниями и государством.

Миссия и цели

По словам одного из основателей AIESEC, Жана Чоплина, организация началась с видения, которое звучит как «Мир и реализация человеческого потенциала». Именно это, по мнению Чоплина, было нужно миру после Второй мировой войны. После создания видения появилась миссия и ценности, которые представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2.

Миссия, виденье и ценности организации AIESEC

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Миссия | Видение | Ценности |
| Вовлекать и развивать каждого молодого человека в мире | Мир и реализация человеческого потенциала | Стремление к совершенству, Целостность, Развитие лидерства, Ответственность за будущее, Разнообразие, Удовольствие от работы |

Стратегический менеджмент в организации AIESEC

Стратегический менеджмент AIESEC состоит из нескольких уровней:

. Пятилетняя стратегия на глобальном уровне. Это стадия, когда международная ассоциация выбирает основные направления развития на ближайшие 5 лет, а также ставит количественные цели для каждой программы, которые потом разделяются по регионам и странам.

. Стратегия на один год на глобальном, национальном и локальном уровнях. AIESEC является молодежная организацией, и в соответствии с ее уставом один человек может находиться на определенной должности в течение не более одного года. Таким образом, AIESECInternational, национальные и локальные исполнительные советы меняют свой состав каждый год. Новые руководители организации создают свою стратегию в начале срока, и национальная стратегия часто никак не согласуется с глобальной, поскольку страны делают национальное планирование до создания международной стратегии.

Два года назад, несколько национальных комитетов открыли позицию «Вице-президент по операциям». Этот человек несет ответственность за реализацию стратегии. Тем не менее, человек на должности вице-президента по операциям также меняется каждый год, и переход между двумя вице-президентами неэффективен. Это одна из причин несогласованности стратегии с ежедневными операциями.

Кроме того, так как AIESEC- молодежная организация, большинство студентов не имеют опыта в области стратегического управления, и проблема состоит в том, что стратегия создается случайно, без каких-либо специальных знаний. Поэтому, если организация хочет расти, она нуждается в четкой и эффективной стратегии, которая будет помогать вести текущие операции, а также инструменте для информационной прозрачности и контроля, понятном каждому члену организации.

.2Определение стратегической цели, инициатив и показателей эффективности

Стратегические цели AIESECв России

На основе проведенного выше анализа и амбиций национальной команды AIESEC в России, организация на 2015-2016 год имеет 5 стратегических целей:

Поддержка финансовой стабильности. Для любой организации важна финансовая ситуация и отсутствие долгов. AIESEC стремится увеличивать свои резервы и инвестировать в развитие организации.

Стабильный экспоненциальный рост в программах входящих социальных и исходящих профессиональных стажировок. Данные программы выбраны как фокусы на ближайшие годы, так как они востребованы у клиентов, и имеют хорошую базу для роста.

Предоставление счастливого лидерского опыта. Для организации важно, чтобы каждая программа предоставляла лидерский опыт участникам и оставляла положительные эмоции после ее прохождения. Под лидерским опытом подразумевается развитие у участников программ 4 качеств, характеризующих,по мнению организации, лидерство: понимания себя, способности эффективно общаться с другими, открытости миру и ориентированности на решения.

Установление крепких связей с глобальными партнерами. Чтобы расти в фокусных программах, необходима согласованность целей по международному обмену с другими странами. Данная цель предполагает кооперации с другими странами, составление совместных планов развития стажеров и т.п.

Культура сплоченности и достижения целей. Эта цель направлена на корпоративную культуру организации. Для того, чтобы достичь каждую из представленных выше целей, необходимы мотивированные члены организации, чувствующие ответственность за то, что они делают.

Каждую из вышеперечисленных целей можно отнести к одной из четырех перспектив системы сбалансированных показателей. Первая цель относится к перспективе финансовой, так как высокий рост дает финансовую стабильность организации. Вторая и третья цели относятся к перспективе клиентов, четвертая - к внутренним бизнес-процессам, а пятая - к обучению и развитию.

Ключевые факторы успеха

В каждой из стратегических целей есть инициативы, направленные на их достижение. У каждой инициативы есть показатели эффективности, которые представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2.

Стратегические цели и ключевые факторы успеха

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Перспектива | Стратегическая цель | Стратегические инициативы | Показатели эффективности |
| Финансы | Поддержка финансовой стабильности | Финансовое образование | % прибыльных локальных проектов; количество проведенных семинаров по финансам |
|  |  | Финансовая поддержка локальных отделений с национального уровня | % дохода от грантов; % дохода от партнерств локальных отделений с компаниями |
|  |  | Обновление финансовой модели | % локальных комитетов без долгов; сумма расходов |
| Клиенты | Стабильный экспоненциальный рост в программах входящих социальных и исходящих профессиональных стажировок | Введение нового продукта - стажировки в стартапах | количество людей, принявших участие в стажировке в стартапе |
|  |  | Внедрение национальных проектов | количество стажеров, принявших участие в национальных проектах международного обмена |
|  |  | Укрепление связей с государством | количество проектов, поддерживаемых Министерством образования  |
|  | Предоставление лидерского опыта всем клиентам | Внедрение программы лидерского развития | % стажеров, прошедших программу; средняя удовлетворенность клиентов |
|  |  | Оптимизация процесса подбора стажировки | количество дней на подбор стажировки; % людей, которые нашли стажировки после того, как подали заявку на участие в программе |
| Внутренние бизнес-процессы | Установление крепких связей с глобальными партнерами | Помощь в развитие программ обмена стран-партнеров  | количество стажировок, реализованных со странами партнерами |
|  |  | Единая программа лидерского развития  | количество стран-партнеров, с которыми составлена программа лидерского развития стажеров |
|  |  | Наличие долгосрочных партнерств между локальными отделениями | %стажировок, реализованных со странами-партнерами; %локальных комитетов, имеющих долгосрочные партнерства |
| Образование и развитие | Культура сплоченности и достижения целей | Программа лидерского развития членов организации | %членов организации, прошедших программу лидерского развития; %достижения целей проектов |
|  |  | Выполнение стандартов по работе с членами организации | %команд, у которых выполняются стандарты; %членов организации, которые закончили свои проекты |
|  |  | Предоставление опыта стажировки членам организации | количество членов организации, получивших опыт международного обмена |

Формулы, по которым рассчитаны процентные показатели эффективности, представлены ниже:

% прибыльных локальных проектов =  ;

% дохода от грантов = ;

% дохода от партнерств локальных отделений с компаниями = ;

% локальных комитетов без долгов = ;

% стажеров, прошедших программу лидерского развития = 

% людей, которые нашли стажировки после того, как подали заявку на участие в программе = 

%стажировок, реализованных со странами-партнерами= ;

%локальных комитетов, имеющих долгосрочные партнерства = ;

%членов организации, прошедших программу лидерского развития = 

%достижения целей проектов = ;

%команд, у которых выполняются стандарты = ;

%членов организации, которые закончили свои проекты = .

2.3 Создание стратегической карты

На рисунке представлена стратегическая карта системы сбалансированных показателей организации AIESEC.



Рис.2.3.Стратегическая карта организации AIESEC

На представленной на рис. 2.3. карте отражены стратегические цели и показатели эффективности, по которым определяется достижение данных целей. Например, в перспективе обучения и развития «Культура сплоченности и достижения целей» реализуется через инициативы с такими показателями эффективности, как

«% членов организации, которые закончили свои проект». Если больше людей доходит до конца проекта, это значит, что им нравится опыт в организации, их команда, и они принесли определенный результат.

«количество членов организации, получивших опыт международного обмена». Когда член организации сам участвует в программе обмена, он понимает лучше ее ценность, а значит, может лучше донести ее другим.

«% достижения целей проектов». Он отражает создание культуры достижения, которую стремятся воспитать в организации;

«% команд, у которых выполняются стандарты». Стандарты направлены на формирование сильных команд, члены которых понимают, почему они находятся в организации и как их личные цели связаны с целями проекта. Таким образом, выполнение стандартов в командах ведет к достижению целей;

«% членов организации, прошедших программу лидерского развития». Как было сказано выше, под лидерским опытом подразумевается формирование в человеке 4 качеств (понимание себя, способность эффективно общаться с другими, открытость миру и ориентированность на решения). Каждое из них позволяет создать культуру, в которой члены организации понимают, зачем достигать целей, и делают это вместе.

Рассмотрим на стратегической карте перспективу внутренних бизнес-процессов и определим, как обозначенные показатели эффективности ведут к достижению стратегической цели «Установление крепких контактов с глобальными партнерами»:

«%локальных комитетов, имеющих долгосрочные партнерства». Долгосрочные партнерства подразумевают совместную реализацию программ международного обмена, как минимум, в течение одного года. Чем дольше работают вместе партнеры, тем больше между ними доверия и проще выполнение обещаний, данных друг другу.

«количество стажировок, реализованных со странами-партнерами». Данный показатель напрямую отражает эффективность работы с партнерами, чем больше стажировок с ними, тем продуктивнее партнерство.

«%стажировок, реализованных со странами-партнерами». Аналогично предыдущему показателю, этот коэффициент показывает, насколько эффективны партнерства, так как 100% стажировок с партнерами говорит об отсутствии необходимости работать со странами, в чьем качестве программ не уверены.

«количество стран-партнеров, с которыми составлена программа лидерского развития стажеров». Совместная программа лидерского развития позволяет партнерам доверять AIESEC в России и увеличивать результаты.

В перспективе клиентов есть две стратегические цели «Стабильный экспоненциальный рост в фокусных программах» и «Предоставление лидерского опыта всем клиентам». Достижение первой из них проверяется через следующие показатели эффективности:

«количество проектов, поддерживаемых министерством образования». Чем больше проектов поддерживается государством, тем выше доверие у партнеров организации и тем больше возможностей для стажировок они будут предоставлять;

«количество людей, принявших участие в стажировке в стартапе». Значительное количество людей, попробовавших новый продукт, даст рост в фокусной программе;

«количество стажеров, принявших участие в национальных проектах международного обмена». Национальные проекты ставят перед собой высокие численные цели, привлекают много партнеров и инвестиций, что делает организацию узнаваемой и успешной не только в краткосрочном, но и в долгосрочном периодах.

Достижение второй цели в перспективе оценивается через следующие показатели:

«количество дней на подбор стажировки». Когда клиент находит стажировку быстро, это говорит о том, что с ним оперативно работал менеджер, что менеджер смог найти индивидуальный подход к нему и предоставить возможность, наиболее соответствующую ожиданиям человека;

«% людей, которые нашли стажировки после того, как подали заявку на участие в программе». Чем больший процент людей найдет стажировки, тем больше из них получат тот лидерский опыт, который предоставляет организация. Высокий процент говорит о клиентоориентированности организации;

«Средняя удовлетворенность клиентов». Удовлетворенность клиентов оценивается по шкале от 1 до 10, где 1 - самая низкая оценка. Оценки 9-10 говорят о качественном опыте и желании клиента рекомендовать услугу другим;

«% клиентов, прошедших программу лидерского развития». Процент людей, прошедших программу, показывает, сколько клиентов получили лидерский опыт.

В перспективе финансов поставлена одна стратегическая цель «Поддержка финансовой стабильности», которая связана со такими показателями, как:

«сумма расходов». Увеличение расходов сильно влияет на стабильность организации, поэтому задача руководства организации в том, чтобы, по возможности, их сокращать;

«% дохода от грантов». Высокий процент дохода от грантов позволит вкладывать деньги в развитие организации и ее программ;

«% дохода от партнерств локальных отделений с компаниями». Высокий процент дохода от партнерств также позволит вкладывать деньги в развитие организации и ее программ;

«% прибыльных локальных проектов». Чем больше проектов приносят прибыль, тем стабильнее ситуация в локальном комитете и тем меньше у него долгов;

«количество проведенных семинаров по финансам». Так как у большинства членов организации нет образования по финансам, то семинары по данной теме помогут грамотно планировать бюджет и управлять им, не уходя в долги и делая все проекты прибыльными;

«% локальных комитетов без долгов». Отсутствие долгов говорит о финансовой стабильности организации.

Кроме того, что все показатели эффективности связаны со стратегическими целями, эти цели также имеют влияние друг на друга. Так, культура сплоченности и достижения целей ведет к росту в фокусных программах, так как для членов организации будет важно показывать высокий результат в том, что они делают. Также стратегическая цель в перспективе образования и развития связана с установлением крепких отношений с глобальными партнерами, потому что, если члены организации чувствуют сплоченность и ценят работу в команде, им будет важно достичь целей вместе с другими странами.

В свою очередь, установление крепких связей с партнерами поможет предоставить лидерский опыт всем клиентам, так как программа лидерского развития будет едина в отправляющей и принимающей странах. Благодаря росту в программах также будет достигнута и финансовая стабильность: чем больше клиентов, партнеров и государственной поддержки, тем больше прибыль. Более того, стратегические цели в перспективе клиентов ведут к выполнению миссию организации. Чем больше будет участников программ международного обмена, прошедших программу развития, тем ближе будет AIESEC к достижению миссии: «Вовлекать и развивать каждого молодого человека в мире».

Таким образом, стратегическая карта отражает основные цели организации в долгосрочной перспективе, а также показывает, как они связаны между собой и через какие показатели эффективности их достижение можно измерить.

Отчетность

Для того, чтобы руководство организации имело возможность быстро принимать решения, можно создавать отчеты, предоставляющие полную картину по всем целям и показателям эффективности (табл.2.3.).

Табл.2.3.

Пример таблицы для отчета

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стратегическая цель | Показатель эффективности | Инициатива | Ответственный |
| Стабильный экспоненциальный рост в программах входящих социальных и исходящих профессиональных стажировок | Количество людей, принявших участие в стажировке в стартапе | Распространение информации о новом продукте (стажировки в стартапах) в социальных сетях | Юлия |
|  | Количество стажеров, принявших участие в национальных проектах международного обмена | Выбор команд национальных проектов | Игорь |
|  | Количество проектов, поддерживаемых Министерством образования  | Отправка предложения о сотрудничестве Министерству образования | Ксения |

При заполнении данной таблицы формируется отчет, из которого видно, какие инициативы влияют на достижение стратегических целей и кто за эти инициативы ответственен. Благодаря этому, руководство может регулярно анализировать прогресс и оперативно принимать решения по дальнейшем действиям.

Для того, чтобы автоматизировать процесс построения сбалансированной системы показателей, она была реализована в программе BSC Designer.

Глава 3. Реализация ССП для организации AIESEC в системе BSC Designer

Стандарты функциональности BSC-систем

В 1998 году компания Balanced Scorecard Collaborative, организованная Капланом и Нортоном, разработала стандарты функциональности BSC-систем, которые определяют минимальные требования к системам этого класса и отражают их ориентацию на решение задач стратегического менеджмента. Эти стандарты используются для сертификации программных продуктов. В настоящее время обладателями сертификата Balanced Scorecard Collaborative являются программные продукты ряда ведущих компаний, среди которых - OracleHyperion, SAP, SAS, IBMCognos и т.п.

Документация по стандартам состоит из четырех разделов:

Построение системы. Система должна обеспечивать взгляд на стратегию с точки зрения четырех перспектив, позволять устанавливать стратегические цели для каждой перспективы, связывать цели с показателями эффективности, описывать причинно-следственные связи, устанавливать целевые значения показателей, поддерживать реестр стратегических инициатив.

Коммуникации. В системе должны содержаться функции, позволяющие пользователям взаимодействовать между собой. В частности, система должна обладать возможностями описания и документирования целей, показателей, целевых значений и стратегических инициатив.

Практическая реализация. Система должна описывать взаимосвязь между стратегическими инициативами, необходимыми для стратегии, и соответствующими стратегическими целями.

Обратная связь. В системе должен быть обеспечен минимально возможный промежуток времени между получением информации и принятием решения. Например, графические индикаторы должны давать четкое представление о расхождениях между целевыми и фактическими результатами и помогать выявлять области деятельности организации, требующие особого внимания.

Специализированные BSC-системыдают организациям возможность распространять четкое представление о своей стратегии среди сотрудников и других заинтересованных лиц, выделять сферы ответственности, осуществлять контроль и анализ эффективности своей деятельности. Такая система облегчает коммуникации, способствует фокусировке внимания на стратегически важных действиях и достижению целей.

Описание системы BSC Designer

Для реализации ССП для организации AIESEC была выбрана программа BSC Designer. Она поддерживает структуру ССП. BSC Designer соответствует стандартам функциональности BSC-систем и позволяет создавать стратегические карты, отслеживая текущую производительность и прогресс достижения целей.Благодаря данной программе, сотрудники видят свой вклад в достижение стратегических целей и миссии организации.Преимуществами BSC Designer считаются простота исполнительного процесса,легкость в использовании, предоставление всех видов автоматизации и невысокая цена.

Системные требования включают:

Версиядля Windows: Vista, Windows 9x, 2000, XP, ME. Для создания отчетов в Excel необходимо наличие MS Excel; для просмотра html отчетов необходимо наличие веб-браузера;версия: наличие веб-браузера.

Продукт имеет несколько версий: BSC Designer Light, BSC Designer Standard и BSC Designer Pro, которые различаются своей функциональностью. Для реализации стратегической карты для организации AIESECбыла выбрана программа BSCDesignerPro, обладающая наибольшим набором функций.

.1 Реализация стратегических целей

В первую очередь, в систему вводятся все стратегические цели, которые были обозначены в главе 2 (рис.3.1.).



Рис.3.1. Ввод стратегических целей

Во время ввода стратегической цели можно написать описание для нее, обозначить, в какую перспективу она вкладывается, а также прописать инициативы (рис.3.2.).



Рис.3.2. Ввод инициатив для достижения стратегической цели

Инициативы могут быть прикреплены в виде файла, комментария, ссылки, бюджета, продолжительности, ремарки, googleкалендаря и задания в google. Кроме того, к каждому заданию может быть назначен ответственный за него сотрудник (рис. 3.3. и рис.3.4.)



Рис. 3.3. Выбор сотрудника, ответственного за инициативу



Рис. 3.4. Назначение сотрудника, ответственного за инициативу

Также в приложении возможно добавление нового сотрудника возможно через вкладку Teamworkв настройках приложения (рис.3.5.)



Рис. 3.5. Добавление нового сотрудника

Для каждой стратегической цели были введены инициативы, полную картину по целям можно увидеть на рис. 3.1.6. Таким образом, при анализе достижения цели по определенным показателям, можно увидеть, какие инициативы принесли результат, а от каких в будущем можно отказаться.



Рис. 3.6. Стратегические цели по перспективам

.2 Реализация стратегической карты

Реализация показателей эффективности

Кроме поставленных целей, в программе также вводятся показатели эффективности по каждой из перспектив (рис.3.7.).



Рис.3.7. Введение нового показателя эффективности

Для каждого показателя можно выбрать начальное, текущее и целевое значения, меру измерения (проценты, баллы и т.п.), вес (в какой мере данный показатель влияет на достижение целей) и путь оптимизации (на что работает организация: увеличение или уменьшение данного показателя). Так же, как и к стратегической цели, к показателю эффективности можно прикрепить инициативу (рис.3.8.).



Рис.3.8. Прикрепление стратегической инициативы к показателю эффективности

Список всех показателей представлен на рис.3.9.



Рис. 3.9. Список всех показателей эффективности

Как видно из данного рисунка, благодаря цветовым индикаторам понятно, на какие показатели необходимо обратить внимание. Исходя из процента достижения целей по каждому показателю, формируется процент достижения целей по перспективе. Благодаря такому анализу, понятны сильные стороны организации на данный момент и выявлены зоны роста, над которыми необходимо работать.

Для того, чтобы построить стратегическую карту, каждый показатель эффективности был прикреплен к стратегической цели (рис. 3.10.)



Рис.3.10. Установление связи между показателями эффективности и стратегическими целями.

Полный список стратегических целей с их показателями эффективности можно увидеть на рис.3.11.



Рис.3.11. Список стратегических целей и показателей эффективности

Реализация стратегической карты

Добавить стратегическую карту можно, нажав соответствующую кнопку в меню (рис.3.12.)



Рис.3.12. Добавление стратегической карты.

Пользователь может выбрать, что именно отображать на стратегической карте: какие инициативы, цели и показатели. Для создания стратегической карты организации AIESEC были отображены стратегические цели и показатели эффективности, а также связь между целями и миссией организации (рис.3.13.)



Рис.3.13. Стратегическая карта организации AIESEC, реализованная в BSC Designer.

Рядом с каждым показателем указано текущее его выполнение в процентах, а также в мере измерения, которая выбрана для данного показателя.Добавление новых объектов и связей возможно вверху карты (рис.3.14.).



Рис.3.14. Добавление новых объектов и связей на карту.

При добавлении новых показателей, инициатив или целей карта может автоматически обновляться (рис.3.15.).



Рис.3.15. Настройка автоматического обновления стратегической карты

.3Аналитика и отчетность

Designer позволяет отслеживать показатели эффективности, предоставляя различные виды диаграмм и отчетности.Во вкладке Dashboardможно добавить диаграмму для того, чтобы увидеть достижение показателем эффективности поставленных численных целей (рис.3.16., рис.3.17., рис.3.18.).



Рис.3.16. Кнопка добавления новой диаграммы



Рис.3.17. Окно выбора показателя эффективности и вида диаграммы



Рис.3.18. Диаграмма для показателя эффективности «% локальных комитетов без долгов»

На рис.3.18. можно увидеть 3 линии: красным обозначено начальное значение показателя, синим - текущее, а зеленым - желаемое. Из диаграммы выше можно увидеть, что цель по отсутствию локальных комитетов с долгами пока не выполняется, процент достижения целей приблизительно равен 50%. Значит, необходим контроль выполнения запланированных инициатив для того, чтобы найти новые пути решения проблемы.

Более подробную информацию по всем показателям можно увидеть, нажав в меню на кнопку Chartsи выбрав наиболее удобный вид диаграммы (рис.3.19.).



Рис. 3.19. Диаграмма по показателям эффективности в перспективе клиентов

Исходя из диаграммы выше, видно, что меньше всего процент достижения по показателю «Количество людей, принявших участие в стажировке в стартапе». При этом, удовлетворенность клиентов достаточно высокая, а на подбор стажировки уходит меньшее количество дней. Данные сильные стороны можно использовать для того, чтобы достичь цели по первому показателю. Например, организация может приглашать довольных клиентов на мероприятия для того, чтобы они рассказывали о своем опыте, или публиковать позитивные материалы, показывая преимущества участия в стартапе.

Кроме диаграмм в системе реализуются и другие аналитические возможности. Нажав на кнопку Analysis, можно увидеть анализ показателей эффективности по выбранным показателям (рис.3.20.)



Рис.3.20. Анализ показателей эффективности по прогрессу выполнения

На рисунке показаны показатели эффективности по всем сферам. Процент их выполнения позволяет понять, какое направление выбрать для дальнейшего развития и куда направить силы всех сотрудников организации. Например, самый низкий процент достижения по показателю «%Локальных комитетов, имеющих долгосрочные партнерства», самый высокий при этом у «Суммы расходов». Это значит, что локальные комитеты умеют управлять финансами и могут предоставить текущим партнерам отчетность по всем операциям, показав, что они являются надежными и готовы работать в долгосрочной перспективе.

Для более формального представления данных в системе реализована возможность предоставления отчетов. Для этого необходимо нажать на кнопку Reportи выбрать подходящий отчет (рис.3.21. и рис.3.22.).



Рис. 3.21. Выбор нужного отчета



Рис.3.22. Часть отчета по бизнес-целям организации.

В отчете показаны все цели с показателями эффективности и инициативами. Благодаря такой системе, можно быстро получать доступ к информации о том, какие активности были сделаны для достижения целей, кто за них ответственен, и понимать, какую стратегию выбирать в дальнейшем.

Таким образом, в системе BSCDesigner была реализована система сбалансированных показателей для организации AIESEC, которую можно использовать для контроля эффективности выполнения стратегии не только в данной НКО, но и других международных организациях, обладающих особенностями, обозначенными в главе 2.

Заключение

В данной работе были продемонстрированы суть и преимущества метода сбалансированных показателей. Сбалансированная система показателей сравнивалась с анализом финансовых коэффициентов, были показаны ее преимущества, недостатки и примеры внедрения. Можно увидеть, что ССП эффективно используется уже в течение многих лет во многих коммерческих и некоммерческих организациях. Успех подхода можно объяснить тем, что ССП помогает согласовать стратегию с операциями и отражает различные точки зрения, учитывая интересы клиентов, сотрудников и топ-менеджмента. ССП делает деятельность организации прозрачной и управляемой. Таким, образом, можно сказать, что ССП является эффективным подходом для управления стратегией в некоммерческих организациях.

Кроме того, в работе был продемонстрирован анализ некоммерческой организации на примере AIESEC и особенностей ее стратегического менеджмента, из которого можно увидеть, что организация находится в состоянии стагнации в течение многих лет и имеет много трудностей из-за своей структуры и несогласованности между различными уровнями управления. AIESEC нуждается в трансформационных измененияхдля реализации своей стратегии. Одним из таких изменений может быть внедрение ССП для контроля за реализацией стратегии.

Была построена сбалансированная система показателей для НКО с включением основных стратегических целей и показателей эффективности. Конечная цель исследования - создание стратегической карты - была достигнута, и в будущем эта карта может быть использована другими организациями как пример для построения ССП.

Реализация системы сбалансированных показателей была выполнена в программе BSCDesigner, были рассмотрены основные функциональные возможности системы, предоставлены аналитические данные и примеры отчетов. Реализованная система может использована AIESECв дальнейшем для достижения устойчивого развития, а также с некоторыми изменениями внедрена в другие международные НКО, обладающие тесной связью национальных филиалов друг с другом, получающие часть доходов за предоставляемые услуги от клиентов и привлекающие волонтеров в качестве сотрудников.

Список использованной литературы

Ансофф И. Стратегическое управление. - М. : Экономика, 1989.

Баталов Д. А., Рыбянцева М. С. Методы и инструменты оперативного и стратегического контроллинга //Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. - 2011. - №. 67.

Вахрин П. И. Финансовый анализ в коммерческих и некоммерческих организациях: Учебное пособие. - 2001.

Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. - М. : Маг Консалтинг, 2006.

Гершун А. М., Нефедьева Ю. С. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическоеруководствоспримерами //М.: ЗАО «Олимп-Бизнес». - 2005.

Зуб А.Т. Стратегический менеджмент (теория и практика). Аспект Пресс, 2002.

Жизненный цикл организации AIESECв России //Конференция «Российский конгресс» - 2015.

Кандалинцев В. Г. Сбалансированное управление предприятием: учебное пособие //М.: КНОРУС. - 2006. - Т. 224. - С. 1.

Клочков А. К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов //М.: Эксмо. - 2010. - Т. 155.

Корчагина Е. В. Сбалансированная система показателей как инструмент управления развитием компании: сравнение российского и зарубежного опыта //Проблемы современной экономики. - 2009. - №. 4.

Курилова А. С. Построение сбалансированной системы показателей как эффективного средства финансового механизма управления на предприятиях автомобильной промышленности //Корпоративные финансы. - 2011. - №. 1 (17). - С. 55-67.

Марсталл Д. и др. Опыт города Шарлотт.: «Дорожная карта» преобразования и повышения эффективности системы городского управления. - Olympus Business, 2010.

Мерсиянова И. В., Якобсон Л. И. Негосударственные некоммерческие организации: институциональная среда и эффективность деятельности //Издательский дом ГУ ВШЭ. - 2007.

Паин А. А. Стратегический менеджмент в некоммерческих организациях //Ученые записки Российского государственного социального университета. - 2009. - №. 7-1.

Парахина В. Н., Максименко Л. С., Панасенко С. В. Стратегический менеджмент. - М. : КноРус, 2005.

Попов С. А. Стратегическое управление //М.: Вильямс. - 2000.

Прокофьев С. Е., Павлюкова О. В. Преимущества и недостатки системы сбалансированных показателей //Контактная информация Организационного комитета конференции. - С. 94.

Ромашова Е. А. Стратегическое управление промышленным предприятием на основе системы сбалансированных показателей //автореф. дис. канд. экон. наук. - 2007.

Рыжакина Т. Г. Создание и внедрение сбалансированной системы показателей в систему планирования и контроля предприятием //Вестник Томского государственного университета. - 2009. - №. 323.

Толкачева Е. В. Стратегический контроллинг в системе управления предприятием //Менеджмент в России и за рубежом. - 2004. - №. 4. - С. 109-116.

Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях».

Федеральный закон № 128-ФЗ от 8 августа 2001 г. «О лицензировании отдельных видов деятельности».

Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент //СПб

.: Питер. - 2006. - Т. 200. - С. 240.

Annual report of AIESEC International, 2015.A. D. Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise. - MIT press, 1990. - Т. 120.M. et al. The SWOT analysis method //Mento Park, CA, Stanford Research Institute. - 1960.P. F. et al. The coming of the new organization. - 1988., M., 2002. Financial ratios, Strategy and the balanced scorecard. Strategic Finance.A. Introducing the balanced scorecard: creating metrics to measure performance //Journal of management education. - 2005. - Т. 29. - №. 4. - С. 617-630.B., Matan R. The Balanced Scorecard: A Strategic Tool for the Nonprofit Sector. - 2011.Z., James W. Linking balanced scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance //Journal of management accounting research. - 2000. - Т. 12. - №. 1. - С. 1-17.

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

[**Написание на заказ курсовых, контрольных, дипломов...**](http://заказ.информ2000.рф/student.shtml)

[**Написание на заказ научных статей, диссертаций...**](http://заказ.информ2000.рф/dissertation.shtml)

[**ШКОЛЬНИКАМ: онлайн-репетиторы и курсы**](http://заказ.информ2000.рф/shkolnik.shtml)

[**Приглашаем авторов**](http://заказ.информ2000.рф/avtor.shtml)