

# **PRO** ОЦЕНКУ

2-е заседание клуба 12.07.2021

## Оценка стратегии НКО

[proocenku.club@gmail.com](mailto:proocenku.club@gmail.com)

# Специальные гости клуба сегодня

- Джамия Асанова (директор Ассоциации развития гражданского общества / АРГО, Казахстан)
- Анатолий Заболотный (Глава Секретариата Украинской сети за права ребенка)

## Про стратегию

Есть ли у вашей организации стратегия?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

Готово

Для заполнения  
анкеты  
перейдите по  
ссылке в чате

# Что такое стратегия организации?

Руководство, ориентир или направление развития, дорога из настоящего в **будущее**

**План**

**Паттерн**  
(принцип поведения)

Принципы, шаблоны поведения, которые сформировались на основе нашего **прошлого** опыта

Модель «5 П»

**Позиция**

**Приём**  
(уловка)

**Где** будут ожидаемые результаты? Где именно мы планируем оказать влияние, что-то изменить?  
Расположение товаров/услуг на конкретных рынках.

**Перспектива**

Как мы это делаем?  
(«теория бизнеса»)

Какой прием (какую уловку) мы применяем для того, чтобы **опередить конкурентов?**

Что такое оценка стратегии?

# Что такое «оценка программы»?

«Оценка программы – это систематический сбор информации о деятельности в рамках программы, ее характеристиках и результатах, который проводится для того, чтобы вынести суждение о программе, повысить эффективность программы и/или разработать планы на будущее»

(Patton, 1997)

# Полезная оценка программы

«Оценка программы, ориентированная на практическое использование, отличается тем, что она проводится *для заранее определенных пользователей с заранее определенными целями*»

(Patton, 1997)

# Что такое «оценка стратегии НКО»?

Оценка стратегии НКО – это систематический сбор и последующий анализ информации о стратегии НКО и её эволюции, а также о ходе и результатах её реализации, предназначенные для вынесения суждения о результативности стратегии, принятия решений о необходимости корректировки стратегии и/или для разработки новой стратегии.

Оценка стратегии НКО проводится для заранее определенных пользователей – лиц, принимающих стратегические решения и ответственных за их реализацию.



Почему об оценке стратегий пишут и говорят намного меньше, чем об оценке программ и проектов?

The image shows four Google search results for different queries. Each result includes the Google logo, the search query, navigation options (All, Images, Videos), and the number of results. The number of results is underlined in red in each case.

Query	Results
"strategy evaluation"	316 000
"project evaluation"	3 610 000
"оценка стратегии"	23 700
"оценка проекта"	183 000

В чем сходства и отличия стратегии организации как объекта оценки от программы (проекта)?

# К особенностям стратегии как объекта оценки



Mintzberg on Management (2007)

Занимаются ли НКО оценкой своих стратегий?  
Если нет, то почему?  
Если да, то каким образом?

«...Знания, направленные на длительное, долгосрочное развитие НКО, — стратегическое планирование и повышение устойчивости, также в приоритете только у половины опрошенных НКО (52 и 48% соответственно). Получается, что **половина сектора пока еще не находится в такой стадии развития, которая бы позволила им задуматься об уверенном будущем и работать на «перспективу».**

**«Стратегическое планирование важно для молодых НКО (до 5 лет), а также для НКО с большим бюджетом»**

Какие знания нужны сегодня некоммерческому сектору. Итоговый аналитический отчет по результатам исследования; под ред. Дорошевой Н. М. — М.: ДПК Пресс 2021. — 136 с. — ISBN 978-5-6044939-2-2

<https://new.fondpotanin.ru/library/analytics/informirovanie-obrazovanie-prosveshchenie-kakie-znaniya-nuzhny-segodnya-nekommercheskomu-sektoru/>

# На какие вопросы может дать ответ оценка стратегии?

На старте	По ходу	В «пункте назначения»
Каковы наши стратегические намерения?	Какие составляющие стратегии реализуются в полном объеме? Какие факторы способствовали или способствуют реализации?	Что из запланированного достигнуто?
Что может произойти, если стратегия окажется успешной?	Какие составляющие стратегии не были реализованы? От чего мы отказались? Почему?	Какие уроки удалось извлечь из нереализованных составляющих стратегии?
Каковы ожидаемые результаты реализации стратегии? Какие результаты мы надеемся получить?	Какие новые возможности были учтены в стратегии либо повлияли на определение стратегического направления?	Чего удалось добиться благодаря открывшимся по ходу дела возможностям? Каким образом эти вновь возникшие элементы влияют на общее стратегическое направление деятельности и на реализацию стратегии?

Patrizi, P. A. (2010). Strategy evaluation: Emerging processes and methods. In P. A. Patrizi & M. Q. Patton (Eds.), *Evaluating strategy*. *New Directions for Evaluation*, 128, 87–102., p.101

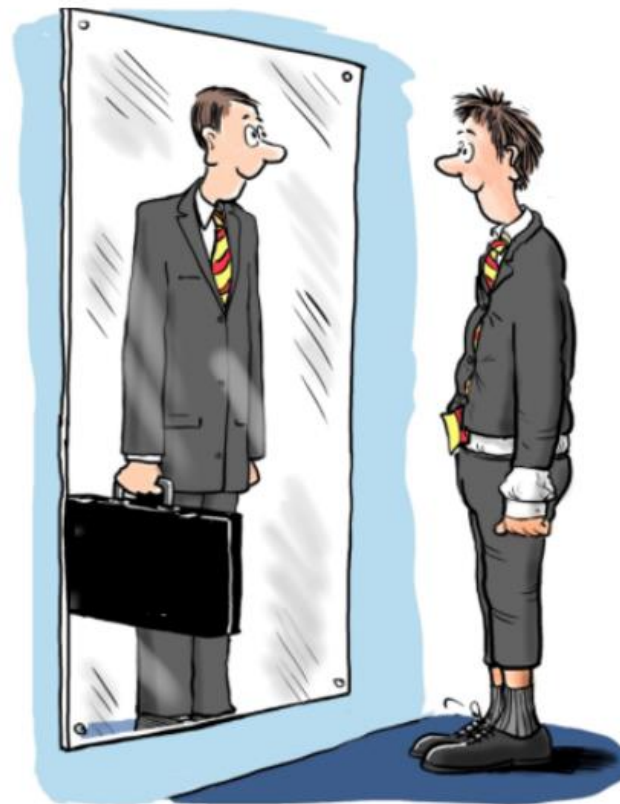
Кто, когда и как может провести оценку стратегии НКО?

# Кто проводит оценку стратегии НКО?

Внешняя  
оценка



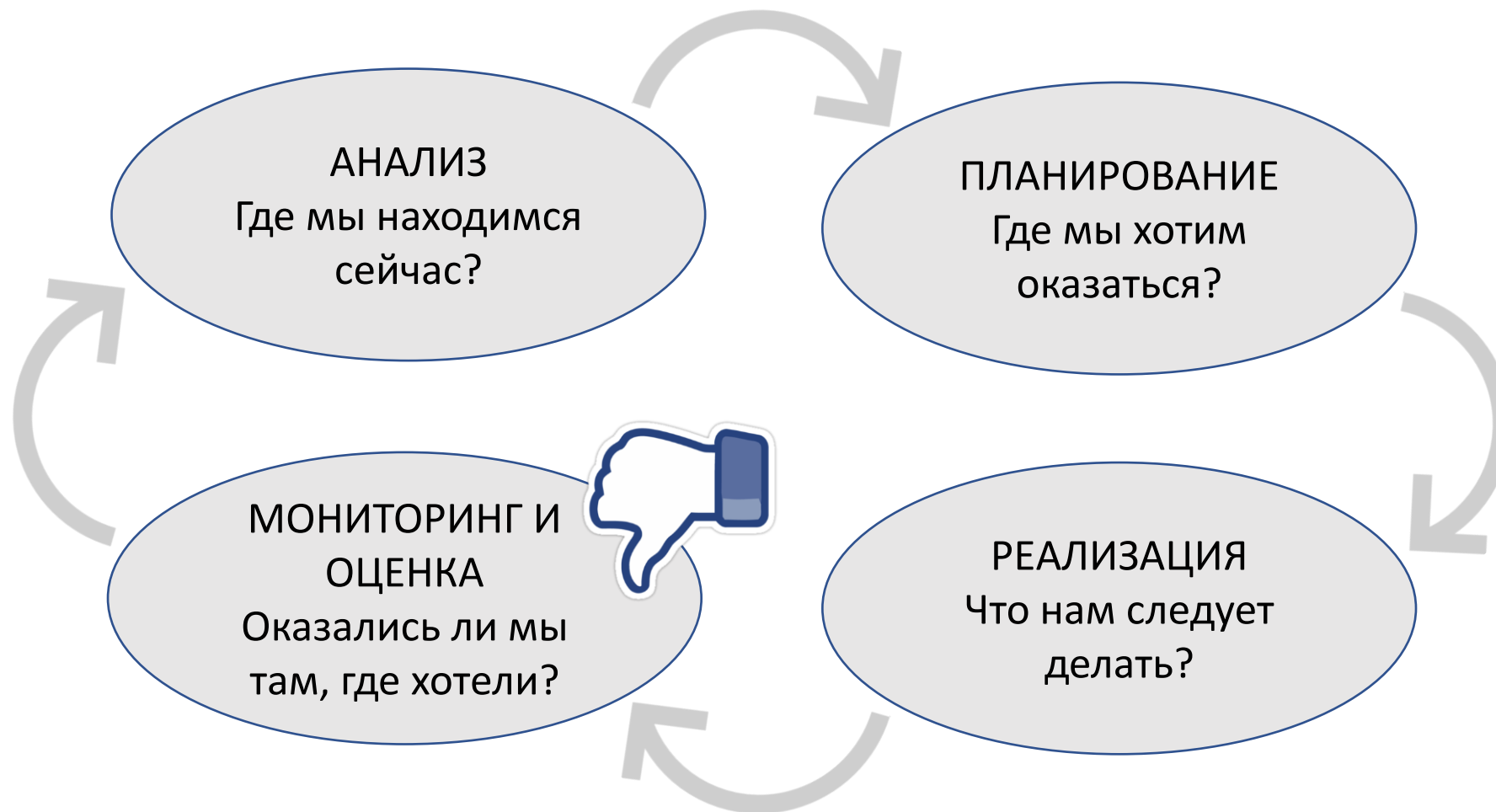
freshspectrum.com



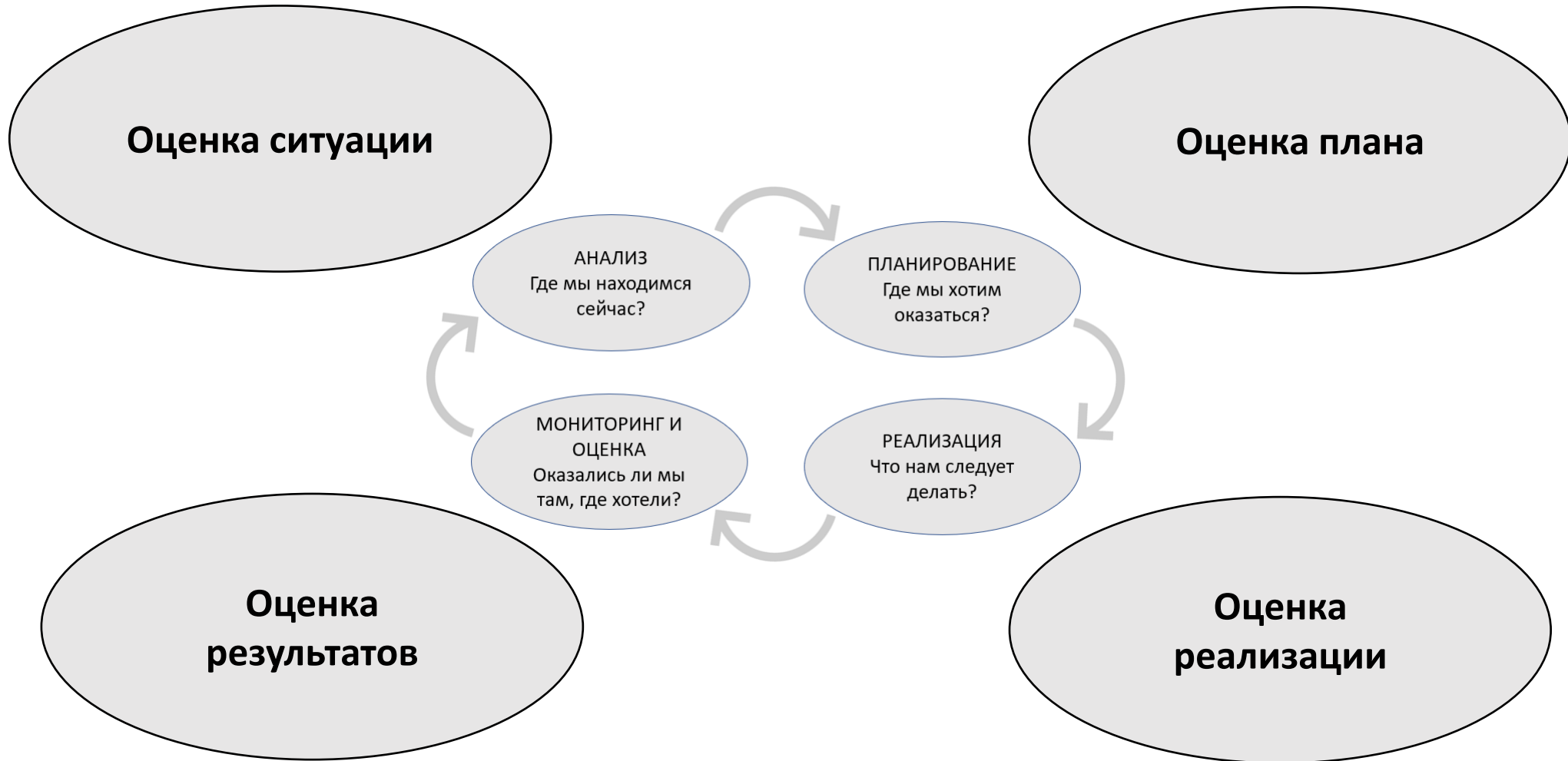
Само-  
оценивание



# Цикл стратегического управления



# Оценка актуальна на всех стадиях цикла стратегического управления



# Как проводить оценку стратегии?



Нужны ли особые компетенции для проведения оценки стратегии НКО?

# Компетенции специалиста по оценке и по организационному развитию: сходства

- Методы исследований
- Навыки консультирования
- Навыки коммуникации
- Навыки межличностного общения
- Навыки управления проектами
- Этика

# Компетенции специалиста по оценке и по организационному развитию: отличия

## Оценка программ

- Знание программ
- Более основательная исследовательская база
- Использование и количественных, и качественных методов
- Умение изучать и понимать
- Результат – полезная информация

## Организационное развитие

- Знание организаций
- Более глубокие знания психологии
- Ориентация преимущественно на качественные методы
- Умение воздействовать
- Результат – изменения