

Козырькова Елена Ивановна

директор

ГБУ СРЦ «Волжанка»

г. Вольск, Саратовская область

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В УЧРЕЖДЕНИЯХ СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ДЛЯ ДЕТЕЙ

Аннотация: данная статья посвящена осмыслиению стратегического планирования как составной части искусства управления, представляющего его высшую область; охватывающего вопросы теории и практики определения направлений развития организации и осуществления долгосрочных планов, позволяющих реализовать миссию (основное предназначение) организации.

Ключевые слова: стратегическое планирование, дети.

Когда речь идёт о стратегии организации, то всегда имеется в виду принятие решений, которые могут существенно повлиять на то, как будет жить и развиваться учреждение в будущем. А именно: формулирование миссии, целей и образа будущего учреждения, анализ сильных и слабых сторон организации, анализ и прогнозирование развития окружения, изучение деятельности конкурентов и определение собственных конкурентных преимуществ. Исключительно важным шагом является также согласование мнений с контролирующим органом и учёт позиций субъектов взаимодействия. Каждый руководитель занимается вопросами стратегии предприятия. Необходимость таких действий диктует сама жизнь и здравый смысл. На одних предприятиях стратегия отражена в соответствующих документах, на других – формируется и остаётся на уровне интуиции руководителя.

Одно можно сказать с уверенностью: если руководитель не задумывается о перспективах развития своего дела, то таких перспектив просто не существует.

Пример стратегического планирования

Руководитель принимает решение о перспективах развития учреждения.

Действия:

Определить миссию (основное предназначение) организации, образ её будущего и цели.

Миссией Учреждения является обеспечение социальной безопасности семьям и детям через оказание качественных социальных услуг.

Стратегическая цель организации

Повышение уровня и качества социальных услуг детям и семьям, оказавшимся в социально опасном положении.

Оценить, какие существуют возможности для развития (альтернативы).

Согласовать с субъектами профилактики детской безнадзорности и беспризорности (Управление опеки и попечительства, Комиссия по делам несовершеннолетних, Управление здравоохранения и образования, Управление Внутренних дел и т. д.).

Обратиться к консультантам, опытным руководителям подобных учреждений в Саратовской области: 2 социально-реабилитационных центра для несовершеннолетних, 5 центров помощи семье и детям «Семья».

Узнать, как планирует своё развитие стратегический партнёр, с тем, чтобы в дальнейшем продолжать сотрудничество (субъекты профилактики г. Вольска).

Получить информацию об учреждениях, занятых социальным обслуживанием, которая может оказаться перспективной.

Посетить соответствующие учреждения.

Провести анализ рынка социальных услуг и спрогнозировать его развитие (насколько устойчивым будет спрос на новые виды услуг в Вольском муниципальном районе).

Проанализировать сильные и слабые стороны своего учреждения, соотнести их с возможностями и опасностями, которые есть или могут возникнуть в окружении (материально-техническая база, кадровый потенциал учреждения, контингент клиентов).

Оценить финансовые возможности для реализации того или иного направления.

Провести «пилотный» проект, по результатам которого принять окончательное решение.

После того, как определены миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. Этот процесс считается сердцевиной стратегического управления. С помощью специальных приемов организация определяет, как она будет достигать своих целей и реализовывать свою миссию. Выполнение стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит учреждение к достижению поставленных целей. Очень часто наблюдаются случаи, когда учреждения оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает либо потому, что неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не выполняется потому, что управление не может должным образом вовлечь имеющийся у учреждения потенциал для реализации стратегии, в особенности это относится к использованию трудового потенциала. Оценка и контроль выполнения стратегий является логически последним процессом, осуществляемым в стратегическом управлении.

Тактические цели учреждения

Основные цели организации на ближайшие 5 лет:

- повышение доступности, качества и расширения спектра социальных услуг для несовершеннолетних и семей, находящихся в социально опасном положении и трудной жизненной ситуации;
- развитие эффективных форм обслуживания семей с детьми;
- совершенствование потенциала учреждения (материально-технического, кадрового);
- развитие инновационных форм социального обслуживания семей и детей, оказавшихся в социально опасном положении и трудной жизненной ситуации;
- более широкое использование информационных технологий.

Оперативные цели учреждения

- проведение капитального ремонта здания;

- освоение психологами профессионального компьютерного диагностического инструментария и оборудование психологического консультативно – диагностического кабинета;
- замена устаревшей мебели в стационарах;
- укрепление материально-технической базы;
- благоустройство прилегающей территории (ландшафтный дизайн, детские спортивные площадки);
- внедрение современных презентационных технологий.

Типы стратегий бизнеса

Наиболее распространенные практикой стратегии развития учреждения обычно называют базисными. Они отражают четыре различных подхода к росту и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение учреждения внутри отрасли, технология.

Первую группу базисных стратегий составляют стратегии концентрированного роста. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта или рынка и не затрагивают три других элемента. Конкретными типами стратегий первой группы являются:

- стратегия усиления позиций на рынке социальных услуг, при которой учреждение делает все, чтобы с данным продуктом (услугами) на данном рынке завоевать лучшие позиции;
- стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже оказываемых услуг;
- стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет предоставления новых услуг, предполагает реализовывать на уже освоенном учреждением рынке.

Вторую группу базисных стратегий составляют стратегии интегрированного роста. Они предполагают расширение учреждения путем добавления новых структур. Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

- стратегия обратной вертикальной интеграции, направленная на рост учреждения за счет создания дочерних структур, осуществляющих услуги;
- стратегия вперед идущей вертикальной интеграции, выражаясь в росте учреждения за счет усиления контроля над структурами, находящимися между учреждением и конечным клиентом, т.е. над системами распределения и продажи.

Третьей группой базисных стратегий развития учреждения являются стратегии диверсифицированного роста. Стратегиями данного типа являются следующие:

- стратегия центрированной диверсификации, базирующаяся на поиске и использовании заключенных в существующем учреждении дополнительных возможностей для предоставления новых услуг;
- стратегия горизонтальной диверсификации, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой услуги, требующей новой технологии, отличной от используемой;
- стратегия конгломеративной диверсификации, состоящая в том, что учреждение расширяется за счет оказания технологически не связанных с уже оказываемыми новых услуг, которые реализуются на новых рынках.

Четвертой группой базисных стратегий являются стратегии сокращения. Данные стратегии реализуются тогда, когда учреждение нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике.

Руководство учреждения избрало в качестве базисных стратегий – стратегии диверсифицированного роста. С одной стороны, это предоставление новых видов услуг (онлайн консультирование, сетевая терапия, интенсивная семейная терапия на дому и т. д.), с другой – расширение круга клиентов: работа с опекаемыми семьями, клиентами, проживающими в сельской местности.

Разработка и реализация стратегии в учреждении приносит свои ощутимые результаты. Устойчивость на современном рынке предоставления социальных

услуг, высокий творческий потенциал коллектива и его достижения не только на областном, но и на российском уровне.