

СПЕЦИФИКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НЕКОММЕРЧЕСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

ТОЛСТЯКОВ РОМАН РАШИДОВИЧ

Тамбовский государственный технический университет,
г. Тамбов, Российская Федерация, e-mail: tolstyakoff@mail.ru

НГУЕН ТХИ ЧА МИ

Тамбовский государственный технический университет,
г. Тамбов, Российская Федерация, e-mail: camellia205@gmail.com

Некоммерческая организация (НКО) – организация, не имеющая в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли и не распределяющая полученную прибыль между участниками. Некоммерческие организации преследуют различные цели: социальные, благотворительные, культурные, образовательные, политические, научные и другие, направленные на достижение общественных благ.

Специфика целей некоммерческих организаций, отсутствие экономических ориентиров, текущая управленческая практика требуют детального рассмотрения отличительных особенностей стратегического управления в коммерческой и некоммерческой сфере с целью выработки рекомендаций по совершенствованию аппарата стратегического управления организациями данного типа.

В статье проведен анализ деятельности некоммерческих организаций Тамбовской области, на примере которых подтвердилась специфика и проблематика статического менеджмента. Показаны основные отличия в управлении по целям между коммерческими и некоммерческими организациями, которые заключаются в нормативно-правовой базе, этапах планирования и управления, структуре и содержанию целей, реализации системного подхода и рыночной ориентации.

Определен круг проблем, решаемых руководством некоммерческой организации, среди которых обособленно выделены проблемы коммуникативного характера, управленческая пассивность, нежелание применения технологий фандрайзинга. Дана характеристика основных подходов к управлению в некоммерческих организациях (экономического, социально-психологического, организационно-распорядительного).

Предложены направления адаптации инструментария стратегического управления применительно к деятельности некоммерческих организаций, учитывающих их специфику (использование ключевых факторы успеха некоммерческих организаций, таких как квалификация персонала; сотрудничество с органами власти, бизнес-структурами, другими НКО; контакты со СМИ и другими целевыми аудиториями; уровень качества товаров; использование труда волонтеров, количество успешно реализованных программ).

Ключевые слова: стратегическое управление, методика стратегического управления, некоммерческие организации.

Анализ деятельности некоммерческих организаций, проводимый многими отечественными исследователями, позволяет констатировать тот факт, что в большинстве случаев их управление не соответствует современным условиям. Так, С. В. Панасенко [1] утверждает, что только четверть из зарегистрированных НКО проявляют активность, десятая часть реализует возможность заниматься предпринимательской деятельностью, треть организаций имеют нулевой бюджет и практически 100 %-ую вероятность быть ликвидированными в ближайшее время.

Исследование деятельности НКО на территории Тамбовской области подтверждает данную

статистику. Так, по официальным данным, представленным на сайтах Общественной палаты Тамбовской области и Управления по связям с общественностью Администрации Тамбовской области, на Тамбовщине зарегистрировано по состоянию на декабрь 2014 г. 234 некоммерческие организации. Классифицировать эти организации по роду деятельности затруднительно (табл. 1).

Контактные данные, в подавляющем большинстве случаев, представлены исключительно телефонами, только у 15 организаций имеется собственный сайт, что отражает не просто сла-

бую коммуникационную составляющую, которая в случае НКО должна доминировать, а фактиче-

ское бездействие или неспособность к реализации целей.

Таблица 1

Направления деятельности НКО Тамбовской области согласно учредительным документам

№	Направление экономической (дополнительной) деятельности	Количество НКО
1.	Деятельность в области искусства	1
2.	Деятельность в области права	1
3.	Деятельность в области художественного, литературного и исполнительского творчества	1
4.	Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления	1
5.	Научные исследования и разработки в области общественных и гуманитарных наук	1
6.	Обучение в образовательных учреждениях дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) для специалистов, имеющих среднее профессиональное образование	1
7.	Обучение водителей автотранспортных средств	1
8.	Предоставление прочих услуг	1
9.	Предоставление социальных услуг	1
10.	Производство общестроительных работ	1
11.	Разведение домашних животных	1
12.	Розничная торговля книгами	1
13.	Физкультурно-оздоровительная деятельность	1
14.	Охота и разведение диких животных, включая предоставление услуг в этих областях	2
15.	Деятельность профессиональных организаций	14
16.	Деятельность в области спорта	36
17.	Прочая общественная деятельность	169

Формальный подход и низкая результативность региональных НКО обусловлена рядом причин, среди которых следует отметить следующие: недостаточный учет изменений внешней среды; невысокий уровень профессиональных знаний руководства НКО, отсутствие научного подхода к управлению; отсутствие сплоченности членов самой некоммерческой организации в достижении поставленных целей; отсутствие конкретных программ деятельности.

Проблематика стратегического управления применительно к некоммерческим организациям отличается определенной спецификой относительно управления коммерческими структурами.

Во-первых, в связи с тем, что целевое предназначение НКО жестко закреплено в учредительных документах и не может быть подвергнуто свободной трансформации, как это наблюдается в отношениях бизнеса, данный первичный этап планирования, традиционный для классического варианта стратегического управления, исключается. Также данный факт обуславливает приверженность НКО выбранным целям и задачам на всем протяжении деятельности с минимальным лагом. Последовательность и содержание остальных этапов стратегического управления (проведение внутреннего анализа, разработка стратегии, ее реализация, оценка и контроль) не подлежат изменению.

Во-вторых, в случае, когда в НКО предусмотрена предпринимательская деятельность для поддержания основной миссии, то стратегическое управление реализуется по классическому варианту, но с учетом ограничений, заданных начальной (фиксированной) группой целей, и невозможностью распределять прибыль между участниками.

На практике зачастую складывается ситуация, что несмотря на существующие цели, закрепленные уставом НКО, они не могут восприниматься как стратегические, так как неизмеримы, неконкретны и порой даже недостижимы. Сравнение стратегических целей коммерческой и некоммерческой организацией приведены в таблице 2 [2].

Поэтому совершенствование системы управления некоммерческими организациями управления должно ориентироваться не на модификацию механизма функционирования системы управления НКО, а изменение его внутренней ориентации на внешнюю, с учетом маркетингового подхода.

Третьей специфической особенностью выступает необходимость системного подхода, который базируется на представлении НКО в качестве открытой системы, выстраивающей социально-экономические отношения с внешними субъектами. В случае с некоммерческими организациями

управление должно поддерживать баланс между тандемом «социально-экономический» в пользу «социального», где «экономический» выступает средством получения ресурсов из внешней среды и их дальнейшего преобразования в услугу, определяемую уставными целями организации.

Таблица 2

Различие стратегических целей коммерческой и некоммерческой организации

Цели коммерческой организации	Цели некоммерческой организации
Формируются в результате анализа внутренней и внешней среды	Фиксируются уставом организации
Количественные	Качественные
Измеримые	Не измеримые
Последовательные, согласующиеся	Конфликтующие
Унифицированные	Разноплановые
Операционализированные	Неоперационализированные
Ясные, конкретные	Неопределенные, размытые

Реализация выбранной стратегии развития некоммерческой организации предполагает разработку и выполнение исполнительными органами управления НКО тактических мероприятий сроком (по аналогии с коммерческими структурами) до 1 года.

При этом управленческие функции планирования, организации структуры управления, мотивации к труду, контроля выполняются в пределах полномочий высшего руководства, предусмотренных уставными документами.

Стоит акцентировать внимание на том, что заметно усложняются коммуникации как внутри организации, так и особенным образом во внешних связях в результате изменения требований к ним, усиления обратной связи, переориентация не на пассивную адаптацию к изменениям внешней среды, а на активное воздействие на нее, использование PR, активного и тщательно продуманного взаимодействия со СМИ, осуществления поиска партнеров, активного формирования общественного мнения о проблеме и о самой организации и т. д.

Как уже говорилось выше, коммуникации — это один из основных и по факту проведенного анализа деятельности некоммерческих организаций Тамбовской области трудно реализуемых, инструментов стратегического управления.

Стратегическое видение — это задача высшего руководства, в случае некоммерческих организаций очевидна низкая экономико-управленческая квалификация руководителей НКО, нежелание принимать активное участие в конкурсах государ-

ственного и муниципального заказа, разработку проектов, программ, применение технологии фандрайзинга, формировать активную коммуни-кационную политику.

Руководитель некоммерческой организации выполняет роль связующего звена, его должностная власть является формальной и относительно слабой. Следовательно, он должен в основе полагаться на тактику лавирования, а не демонстрировать своим подчиненным формальную власть, осуществляя в организации контроль и влияя на сотрудников.

Современные исследователи выделяют три основных подхода к управлению в некоммерческих организациях, такие как:

1. Экономические, создающие комплекс экономических рычагов, создающих условия, при которых выгодно хорошо работать. Метод применим в НКО, обладающих финансовой независимостью либо за счет грантов, либо за счет реализуемой сопутствующей коммерческой деятельности.

2. Социально-психологические, заключающиеся в создании таких отношений в коллективе, при которых выбор желательного руководителю поведения осуществляется добровольным подчинением в соответствии с ценностями и нормами коллектива. Важнейшим методом социально-психологического метода является убеждение.

3. Организационно-распорядительные — в основу положено административные рычаги управления, на уровне приказов, распоряжения и т. д.

Таким образом, совершенствование управления деятельностью некоммерческих организаций на основе применения стратегического управления подразумевает смещение акцентов внимания руководителей в сторону учета требований внешней среды, применение научного подхода к организации управления; сосредоточение внимания на использовании интеллектуального потенциала персонала своих организаций, развитие предпринимательской деятельности, создание новых ответствующих подразделений, изменение структуры управления и совершенствование предпринимательских навыков [3].

В качестве критериев, оценки практической реализации стратегии может быть использовано количественное выражение параметров, в основе которых могут быть ключевые факторы успеха некоммерческих организаций (квалификация персонала; сотрудничество с органами власти, бизнес-структурами, другими НКО; контакты со СМИ и другими целевыми аудиториями; уровень

качества товаров (услуг); использования труда волонтеров, количество успешно реализованных программ), что позволит адаптировать неопределенные размытые качественные цели, отраженные в учредительных документах в стратегически измеримые показатели.

Литература

1. Панасенко С. В., Парахина В. Н. Принципы и методы управления некоммерческими организациями. Невинномысск: Изд-во Невинномысского института экономики, управления и права, 2002.
2. Машарипова Л. Г. Особенности менеджмента в некоммерческих организациях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 2 URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/02/4115>

3. Панасенко С. В. Стратегическое управление некоммерческими организациями // Сборник научных трудов. Серия Экономика. СевКавГТУ. Ставрополь, 2002.

References

1. Panasenko S. V., Parakhina V. N. Printsipy i metody upravleniya nekommercheskimi organizatsiyami. Nevinnomyssk: Izd-vo Nevinnomysskogo instituta ekonomiki, upravleniya i prava, 2002.
2. Masharipova L. G. Osobennosti menedzhmenta v nekommercheskikh organizatsiyakh // Ekonomika i menedzhment innovatsionnykh tekhnologij. 2014. № 2. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/02/4115>
3. Panasenko S. V. Strategicheskoye upravleniye nekommercheskimi organizatsiyami // Sbornik nauchnykh trudov. Seriya Ekonomika. SevKavGTU. Stavropol', 2002.

* * *

SPECIFICS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS

TOLSTYAKOV ROMAN RASHIDOVICH

Tambov State Technical University,
Tambov, the Russian Federation, e-mail: tolstyakoff@mail.ru

NGUYEN THI CHA MI

Tambov State Technical University,
Tambov, the Russian Federation, e-mail: camellia205@gmail.com

Non-profit organization (NPO) is the organization which doesn't have generation of profit as a main objective of the activity and not sharing got profit between participants. Non-profit organizations pursue various aims: social, charitable, cultural, educational, political, scientific and other goals directed on achievement of the public benefits.

Specifics are more whole than non-profit organizations, lack of economic reference points, the current administrative practice demand detailed consideration of distinctive features of strategic management in the commercial and noncommercial sphere for the purpose of development of recommendations about improvement of the office of strategic management of organizations of this type.

In article authors carried out the analysis of activity of non-profit organizations of the Tambov region on the example of which they confirmed specifics and a perspective of static management. Authors showed the main differences in management on the purposes between the commercial and noncommercial organizations which consist in standard and legal base, stages of planning and management, structure and to the maintenance of the purposes, realization of system approach and market orientation.

Authors defined the circle of problems solved by the management of non-profit organization from which problems of communicative character, administrative passivity, unwillingness of application of technologies of a fundraising separately are distinguished. They gave the characteristic of the main approaches to management in non-profit organizations (economic, social and psychological, organizational and administrative).

Authors offered directions of adaptation of tools of strategic management in relation to activity of the non-profit organizations considering their specifics (use key factors of success of non-profit organizations, such as qualification of the staff; cooperation with authorities, business structures, other NPOs; contacts with mass media and other target audiences; level of quality of goods; use of work of volunteers, number of successfully realized programs).

Key words: strategic management, technique of strategic management, non-profit organizations.