

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ НЕКОММЕРЧЕСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

С.В. Панасенко

Исследует стратегическое управление как новый вид управления российскими некоммерческими организациями, особенности и условия его применения.

This article research strategic market management of not profit organizations in Russia and it's mechanism.

Анализ практической деятельности российских некоммерческих организаций показывает, что управление большей их частью не соответствует новым условиям. Результаты исследований в различных регионах РФ (в том числе и в Ставропольском крае) свидетельствуют, что активны только четверть из всех официально зарегистрированных НКО, лишь десятая часть организаций занимается предпринимательской деятельностью, многие из них не обладают достаточными средствами (около 30 % некоммерческих организаций имеют нулевой бюджет и большую вероятность быть ликвидированными), поэтому большинство НКО распадается в течение первых двух лет [2,4,5].

Среди причин, которые обуславливают низкую результативность НКО, необходимо отметить такие, как: не достаточный учёт изменившихся требований внешней среды; низкий уровень профессиональных знаний руководства НКО, отсутствие научного подхода к управлению; отсутствие сплочённости членов самой некоммерческой организации в достижении поставленных целей; отсутствие конкретных программ деятельности; непонимание жизненной необходимости налаживания партнерских отношений с государственными и коммерческими структурами.

Поэтому совершенствование управления некоммерческими организациями (устранение несоответствия системы управления новым условиям) должно подразумевать достижение такого уровня управления, которое:

- было бы наиболее приемлемым в условиях современных рыночных отношений, характеризующихся повышенной нестабильностью и неопределённостью внешней среды, ужесточением конкуренции, усилением интеграционных процессов, усложнением информационных потоков и невозможностью с достаточной степенью точности предсказывать долгосрочные тенденции;
- как можно более полно соответствовало бы последним научным рекомендациям;
- способствовало бы всемерному достижению уставных нематериальных целей некоммерческих организаций, имеющих нематериальный характер.

Современная концепция управления однозначно указывает, что наиболее полно этим требованиям соответствует научное стратегическое управление (strategic market management), так как именно этот вид управления “по целям” основан на современном маркетинговом (рыночном) подходе к управлению и, в то же время, на комплексном применении достижений общей теории управления и некоммерческого менеджмента.

При этом под стратегическим управлением понимается комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, но и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование организации на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического манёвра и корректировки общего направления развития.

Другими словами, современное стратегическое управление на практике должно представлять собой управление, состоящее из двух взаимодополняющих подсистем: анализа и выбора стратегической позиции организации и оперативного управления в реальном масштабе времени. В отличие от стратегического планирования стратегическое управление является действенно ориентированной системой, которая включает в себя процесс разработки, реализации стратегии, а также оценку её и контроль.

Кроме того, стратегическое управление означает также, что характер управления должен быть упреждающим, а не реактивным, означая не просто реагирование на события во внешней среде и адаптацию к этим изменениям, но и активное воздействие на факторы внешней среды для создания более благоприятной для организации ситуации.

Необходимость использования стратегического управления в процессе совершенствования управления деятельностью некоммерческих организаций, помимо современной общей тенденции перехода к стратегическому управлению, свойственной всем организациям в мире, учитывает и специфическую особенность непосредственно некоммерческих организаций: их большую (по сравнению с коммерческими организациями) зависимость от внешней среды, так цели уставной деятельности и источники дополнительных преимуществ НКО (привлечение добровольцев, получение грантов, благотворительной помощи и т.д.) в большинстве случаев носят внешний характер.

В то же время, стратегическое управление некоммерческими организациями существенно отличается от стратегического управления коммерческими организациями, так как целевое предназначение некоммерческих организаций (миссия и другие цели) жёстко закреплено в учредительных документах НКО и не изменяется свободным образом, как это наблюдается в отношении организаций бизнеса.

Следовательно, стратегическое управление для некоммерческих организаций, в отличие от классического варианта стратегического управления, начинается не с формирования миссии и других целей организации (так как они фактически заданы в уже действующей организации), а с проведения внешнего анализа. Последовательность и содержание остальных этапов стратегического управления (проведение внутреннего анализа, разработка стратегии, её реализация, оценка и контроль) не подлежат изменению.

В то же время, если некоммерческая организация, помимо уставной деятельности осуществляет и предпринимательскую деятельность, то стратегическое управление осуществляется ею по “предпринимательскому” (классическому) варианту с обязательными для предпринимательской деятельности НКО ограничениями (соответствие целям уставной деятельности, отсутствия возможности распределять прибыль между участниками и т.д.).

В любом случае эффективное управление некоммерческими организациями в современных рыночных условиях должно быть представлено в виде научного стратегического управления и основываться на необходимости учёта специфики внешней среды, которая предопределяет в дальнейшем содержание всех последующих этапов стратегического управления.

Следует особо отметить, что механизм управления некоммерческой организацией в современных условиях определяется ее учредительными документами и не может быть изменён в одностороннем порядке руководством НКО. Это связано с тем, что Законом РФ “О некоммерческих организациях” и другими федеральными законами указывается структура органов управления, порядок их формирования (назначение или избрание), сроки полномочий, компетенция и порядок принятия ими решений, выступлений от имени некоммерческой организации; особо выделяются основы управления некоммерческой организацией, характеризуется высший орган управления НКО, определяется исполнительный орган некоммерческой организации и т.д.

Поэтому совершенствование системы управления некоммерческими организациями на основе применения научного стратегического управления должно подразумевать не изменение механизма функционирования системы управления НКО, а *изменение его ориентации (с внутренней на внешнюю)*, то есть смещение акцентов внимания руководителей на потребителей, конкурентов, рынок и т.д. (в соответствии с современной концепцией

управления) и *изменение подхода к организации управления (от примитивно-интуитивного к научному)*.

Практически в отношении высших органов управления (на которые федеральными законами РФ возлагается решение таких вопросов, как: изменение устава некоммерческой организации; определение приоритетных направлений деятельности некоммерческой организации, принципов формирования и использования ее имущества; образование исполнительных органов некоммерческой организации и досрочное прекращение их полномочий; утверждение годового отчета и годового бухгалтерского баланса; утверждение финансового плана некоммерческой организации и внесение в него изменений; создание филиалов и открытие представительств некоммерческой организации; участие в других организациях; реорганизация и ликвидация некоммерческой организации) это означает разработку на долгосрочную перспективу (до 5 лет) *стратегии развития организации* в соответствии с требованиями внешнего рыночного окружения, принятие стратегических решений.

При этом подразумевается целая совокупность необходимых действий с использованием специального методического инструментария: определение наиболее главных факторов, влияющих на деятельность некоммерческой организации (с использованием, например, PEST – анализа); изучение результатов маркетинговых исследований рынка, потребителей, конкурентов, возможных партнёров и т.д.; определение внешних угроз и возможностей по отношению к данной организации, её сильных и слабых сторон (с использованием SWOT – анализа); выявление, какие именно из них могут стать основой для получения конкурентных преимуществ (с применением отраслевого и конкурентного анализом) в соответствии с ключевыми факторами успеха, общими как для всего некоммерческого сектора и для данного вида уставной деятельности (например, для медицинской, образовательной, научной и т.д.), так и для связанной с ней предпринимательской деятельности НКО и, в конечном итоге, разработка

программы соответствующих действий по повышению конкурентоспособности данной некоммерческой организации.

При разработке стратегии требуется обязательное использование принципиальных основ научного управления, в первую очередь – системного подхода, основанного на представлении, что любая организация может быть представлена как открытая система, встроенная во внешний мир и что ключевая роль при этом отводится управлению, которое должно поддерживать баланс и координацию трёх основных процессов организации: получения ресурсов из внешней среды, преобразования ресурсов в продукт (услугу), реализацию продукта (услуги) во внешней среде и ситуационного подхода – позволяющего учитывать особенности ситуации, сложившейся в определённый момент времени. Другими словами, необходима реализация общего принципа управления НКО – принципа гибкости и адаптивности к постоянным изменениям внешней среды.

Обеспечение реализации соответствующей стратегии развития некоммерческой организации предполагает разработку и выполнение исполнительными органами управления НКО тактических мероприятий (на срок до 1 года) на основе интенсивного использования научных принципиальных основ и соответствующих им методов для организации эффективного управления некоммерческими организациями.

При этом управленческие функции планирования, организации структуры управления, мотивации к труду, контроля выполняются в пределах полномочий высших и исполнительных органов управления, которые предусмотрены в учредительных документах. В то же время, сильно 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 неё, использование PR, активного и тщательно продуманного взаимодействия со СМИ,

осуществления поиска партнёров, активного формирования общественного мнения о проблеме и о самой организации и т.д.

Результатом применения стратегического управления должны стать управленческие решения, основанные на более жёстких требованиях к ним, ориентированные на обязательное соответствие требованиям внешней среды, учитывающие передовой зарубежный и отечественный опыт и способствующие достижению целей НКО.

В заключение необходимо указать, что самым важным условием эффективного применения стратегического управления НКО, на наш взгляд, является повышение уровня квалификации руководства некоммерческих организаций – представителей их высших и исполнительных органов; применение на практике новых принципов и методов работы с органами государственной и муниципальной власти, возможными партнёрами, зарубежными организациями, СМИ, коммерческими структурами и частными лицами (что означает участие в конкурсах государственного и муниципального заказа, разработку проектов, программ, применение технологии фандрайзинга – привлечения средств в НКО и т.д.).

Вторым условием – использование дополнительных специфических преимуществ НКО (наличие налоговых льгот, привлечение новых членов некоммерческой организации, её добровольных помощников и т.д.).

Третьим – развитие предпринимательской деятельности, создание новых соответствующих подразделений, изменение структуры управления и совершенствование предпринимательских навыков. Это связано с тем, что ориентация только на внешние источники формирования структуры доходов делает некоммерческие организации очень уязвимыми и неустойчивыми.

Четвёртым – сосредоточение внимания на использовании интеллектуального потенциала персонала своих организаций, стремление к гуманизации управления; обоснование стратегии, а также тактики не только на строгих научных рекомендациях, но и на интенсивном использовании творчества и инноваций.

Пятым - учёт новых требований современных российских условий перехода к рынку: необходимости повышения качества товаров и услуг, создания соответствующего имиджа организации, соблюдения деловой этики, налаживания связей с общественностью (PR) и т.д.

Наконец, в качестве критериев, по которым будет производиться оценка практической реализации стратегии, может быть использовано качественное или количественное выражение параметров, в основе которых могут быть ключевые факторы успеха некоммерческих организаций (уровень квалификации персонала, сотрудничества с органами власти, организациями бизнеса, другими НКО, контактов со СМИ, уровень качества товаров (услуг), использования труда добровольцев, количество успешно реализованных программ и т.д.).

Таким образом, совершенствование управления деятельностью некоммерческих организаций на основе применения стратегического управления подразумевает смещение акцентов внимания руководителей в сторону учёта требований внешней среды, применение научного подхода к организации управления, изменение работы высших и исполнительных органов власти, процесса принятия решения, качества внутренних и внешних коммуникаций, функционирования всех подсистем управления уставной и предпринимательской деятельности НКО. Качественное улучшение каждого из указанных составных элементов системы управления этими организациями должно в итоге составить (с учётом синергетического эффекта) значительное улучшение управленческой деятельности НКО.

Литература

1. Закон РФ “О некоммерческих организациях” от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ (в ред. Федеральных законов от 26 ноября 1998 г. №174-ФЗ и от 8 июля 1999 г. №140-ФЗ).
2. Акции по сбору частных пожертвований: успешные модели и опыт / Сост.: М.А. Юдина, П.В. Слезавин, Г.Д. Бо-жевская, А.В. Зотова. – Ставрополь: ГП “Ставропольская краевая типография”, 2000. – 46 с.
3. Гамольский П.Ю. Некоммерческие организации: бухгалтерский учёт и налогообложение в 2001 году. – М.: Из-во “Бухгалтерский учёт”, 2001. – 240с. (Библиотека журнала “Бухгалтерский учёт”).
4. Слагаемые успеха некоммерческих организаций / О. Алексеева, Е. Алексеева, А. Бодунген, М. Гашпар, А. Русецкий, А. Ташев, А. Толмачёва, Ю. Шевелёва. – САФ - Россия, 1997. – 80 с.
5. Условия и перспективы развития третьего сектора в регионах России / Под ред. И.Д. Гуревича, И.В. Каторина, Т.А. Луценко и др. – М.: АНО “Консультации для Ассоциаций и фондов”, 1998. – 100 с.
6. Юрьева Т.В. Некоммерческие организации: экономика и управление. М.: Русская Деловая Литература, 1998. – 224 с.