Журнал правовых и экономических исследований.
Journal of Legal and Economic Studies, 2017, 2: 210–213
© З.Ш. Набизаде, 2017

УДК 334.012.46:658.1

Z.Sh. Nabizade

ON NEW LEVEL OF MANAGEMENT IN NON PROFIT ORGANIZATIONS

Zakir Nabizade – a PhD student at the Department of Economics and Agriculture Management, Saint-Petersburg State University of Economics, Saint-Petersburg; **e-mail: zakirnabizade@mail.ru**.

The article provides the analysis of a non-profit organization activity whereof the main objective isn't to make and distribute profits between participants which in its turn . The purpose of the NPO can be a social need, charity, cultural values, education, politics, science, and more. it is directed to form a public good. NPO activity is very specific, and its aims are easy to distinguish from the commercial objectives of the organization. Such specificity forms a unique and strategic approach to the management of NPOs. And as practice shows the effectiveness of this control is very low, that results in stagnation of a non-profit sector the current situation requires a change, without which it is impossible to build a socially significant smoothly functioning economy. The article analyzes the activities of NPOs in the framework of which the specifics and problems of the present management system are determined. The basic differences in management by objectives between commercial and non-commercial organizations are shown that are based on the legal framework, planning levels and management, stages, structure and content of the objectives, the implementation of a systematic approach and market orientation.

The absence of market contact, administrative passivity, lack of initiative, and dependency mediation instead of an active position is only a part of the problem component of NPO -a segment which interior accents restrains itself. The Sector which needs some development, requires a new government tool, is adapted to the present dynamic market situation.

Keywords: *strategic management; management decision-making; non-profit organizations of development of enterprises.*

З.Ш. Набизаде

НОВЫЙ УРОВЕНЬ УПРАВЛЕНИЯ В НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Закир Шакироглы Набизаде – аспирант кафедры экономики и управления народным хозяйством Санкт-Петербургского государственного экономического университета, г. Санкт-Петербург; **e-mail: zakirnabizade@mail.ru**.

В статье проведен анализ деятельности НКО – организации, не имеющей в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли и не распределяющей полученную прибыль между участниками, в рамках которого определяется специфика и проблемы применяемой системы менеджмента. Показаны основные отличия в управлении по целям между коммерческими и некоммерческими организациями, которые заключаются в содержании нормативно-правовой базы, этапах планирования и управления, структуре и содержанию целей, реализации системного подхода и рыночной ориентации.

Отсутствие контакта с рынком, управленческая пассивность, безынициативность, зависимость и посредничество взамен активной позиции – лишь часть проблемной составляющей НКО – сегмента, который внутренними акцентами сам себя сдерживает. Сектору, нуждающемуся в развитии, требуется новый инструмент управления, адаптированный под современную динамичную ситуацию рынка. Автором предложен новый уровень управления НКО, реализация которого способна привести к повышению эффективности деятельности организации данного вида.

Ключевые слова: *стратегическое управление; принятие управленческих решений; некоммерческие организации; системный подход; уставные документы; коммуникация; финансовая независимость.*

Современные условия рынка формируют правило внедрения принципов корпоративной социальной ответственности (КСО) в деятельность коммерческих организаций. Практическая деятельность и наличие грамотного менеджмента в таковых обеспечивает эффективность процедур, проводимых в рамках КСО. Фактическая же ситуация в отношении некоммерческих организаций демонстрирует несоответствие уровня управления требуемому современными тенденциями рынка. Большинство организаций стагнируют, не проявляя активности, реальный размер их бюджетов сужается с каждым годом, и большинство из них является потенциальными банкротами. Здесь мало инноваций, замедленное развитие технологий, применение устаревших инструментов работы с рынком и использование неактуальной стратегии управления. Когда же речь идет об организации, чья деятельность в большей степени направлена на безвозмездную помощь, нежели на максимизацию прибыли, принципы работы коммерческого предприятия не ослабевают, так как потребность в постоянном развитии и расширении масштабов своей деятельности с каждым днем лишь возрастает. И необходимость грамотного и четкого менеджмента как кадрового, финансового, так прочих представляется очевидной. Низкая коммуникационная составляющая, бездействие, неспособность к реализации поставленных целей, стагнация НКО – проблемы, существующие в данном сегменте социально-значимой деятельности, значительно сдерживающие потенциал развития не только общества, но и рынка в целом, который от этого общества зависим.

Анализ практики деятельности НКО позволяет отметить низкую результативность их деятельности, которая проявляется в слабой реакции организации на изменения внешней среды, в невысоком уровне профессиональной компетенции руководства, в отсутствии научного подхода к управлению НКО, в слабой сплочённости рабочего коллектива, когда команда не работает в рамках единой цели. В дополнение к этому, большинство НКО действует по принципу оперативной реакции, делая акцент лишь на тактических мероприятиях, не включая в систему собственного управления принципы стратегического менеджмента и конкретных программ деятельности [4].

Последний фактор слабого развития НКО носит весьма важный характер, учитывая саму специфику деятельности НКО, которая состоит в направленности на долгосрочное воздействие на отдельные элементы социума в целях улучшения состояния данного элемента. Таким образом, стратегический менеджмент неотъемлем в рамках деятельности НКО.

Стоит отметить, что существует еще ряд более специфических особенностей деятельности НКО, которые требуют выявления и использования отличного от общепринятого в коммерческом секторе пути принятия стратегических решений.

С одной стороны, цели деятельности НКО закрепляются в учредительных документах, и законодательство сильно ограничивает возможности их трансформации [1]. Таким образом, если при стратегическом планировании коммерческой организации можно планировать и производить при необходимости преобразования на уровне базовой документации организации, то НКО должна изначально задавать весьма строгие планы развития. Т.е., можно утверждать, что НКО в рамках данной проблемы демонстрирует меньшую гибкость, нежели коммерческий сектор. Такая политика значительно сдерживает возможности преобразований на этапе очередного внутреннего анализа, оценки и контроля. Именно из этой проблемы вытекает ранее отмеченная – НКО слабо реагирует на внешние изменения, а также, что вытекает из анализа проблемы, и на внутренние.

С другой стороны, деятельность НКО может предполагать внедрение предпринимательской деятельности, результаты которой направляются на поддержание основ-

ной миссии [2]. В таком случае возможно применение принципов и инструментов эффективного стратегического менеджмента и принятия управленческих решений, как для коммерческой организации. Но первая проблема – ограниченная гибкость, скованная строгостью целей – также ограничивает и свободу предпринимательства. Кроме того, в рамках НКО прибыль не распределяется между ее участниками, что может снижать уровень заинтересованности последних.

По мнению российских экспертов некоммерческого сектора, развитие коммерческого и некоммерческого сектора в России перспективно. «Коммерческий и некоммерческий секторы в России активно развиваются. За партнерством между ними – будущее. Наиболее успешные социальные и экологические проекты созданы именно в таком сотрудничестве», – отметила Татьяна Бачинская, главный редактор журнала «Бизнес и Общество».

Специфика деятельности НКО также приводит к тому, что задаваемые цели обычно воспринимаются не как стратегические в силу неизмеримости, неточности и, часто – недостижимости, так как прогнозирование в рамках деятельности НКО крайне ограничено. Таким образом, цели коммерческой и некоммерческой организации различаются не только в акценте на прибыль, но в ряде других аспектов (см. таблицу) [5].

Исходя из отмеченных ограничений и различий между целями, можно сделать вывод, что потенциальным направлением совершенствования системы менеджмента НКО должно стать переориентирование с внутренних акцентов деятельности на внешние при преобразовании системы управления и придании ей большей гибкости принятия решений.

Переключение НКО на внешние акценты рынка потребует преобразования управления до уровня открытой системы – системный подход с налаживанием социально-экономических отношений с внешними субъектами. Здесь важным моментом является усиление экономической составляющей деятельности НКО как источника финансовых ресурсов и активов внешней среды, которые позволят достигать цели социальной составляющей, постоянно их расширяя.

Таким образом, стратегическое управление НКО, которое, несомненно, является центральным элементом менеджмента такой организации, требует внедрения большей открытости и гибкости функционирования, что выражается в соответствующих тактических мероприятиях, которые, как и в практике коммерческого предприятия, необходимо включать в краткосрочные планы (до 1 года).

Такие мероприятия включают в себя планирование, преобразование структуры управления и системы мотивации к труду, контроль, которые, в большей мере в силу законодательства, частично сдерживаются закреплением в уставных документах. Другие мероприятия, как PR, взаимодействие со СМИ, поиск партнеров, формирование общественного мнения о затрагиваемой деятельностью проблеме и о самой организации, поиск спонсоров и т.п. – то есть активное воздействие на изменения внешней среды – носят более гибкий характер и относительно свободно применимы НКО. Налаживание внешних контактов и положительной обратной связи есть один из залогов развития НКО.

Таким образом, первоочередной проблемой НКО в настоящее время считается ее экономическая составляющая – отсутст-

Сравнение целей коммерческой и некоммерческой организаций

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

вие необходимого финансирования деятельности. В действительности же главной проблемой, сдерживающей развитие некоммерческого сектора, выступает слабая коммуникация или вовсе ее отсутствие, что выражается в акценте управления внутренними механизмами функционирования, в то время как реализация потенциала развития возможна лишь в контакте с внешним миром при проявлении инициативы. Любая коммуникация предполагает обмен и работу с информацией. Учитывая же современные уровень и темпы развития информационных и коммуникационных технологий, важным становится внедрение таких технологий в деятельность НКО и обеспечение комплексной безопасности работы с информационными потоками. В рамках коммуникации и обмена информацией направлен потенциал социально-экономического развития общества не только за счет базового развития социально-значимого сегмента, но и за счет значительного эффекта от целесообразного отбора качественной необходимой информации о функционировании системы, что также позволит определить и направления ее эволюционного совершенствования структурно-функциональной организации [3]. Последнее, очевидно, выступает одним из элементов стратегического управления.

Принятие управленческих решений НКО должно базироваться не на принципе посредничества и выполнения чужих поручений. При всей своей специфике организация должна быть активным игроком. Здесь возможны три подхода [5] к управлению НКО:

1. Экономический, создающий комплекс экономических рычагов, регламентирующих 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-психологический, заключающийся 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-распорядительный – в основу положены административные рычаги управления на уровне приказов, распоряжений и т.д.

Итак, повышение эффективности деятельности НКО основано на совершенствовании системы управления: внедрении сфокусированной на внешние изменения стратегии; включении научного подхода в управление; повышении профессиональных компетенций и уровня мотивации сотрудников; использовании предпринимательских начал. Кроме того, важен контроль, который требует перевода качественных факторов деятельности в количественные и точное планирование их уровня к соответствующему периоду времени.

ЛИТЕРАТУРА

1. Федеральный Закон от 12.01.1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» (в ред. от 03.07.2016 г.). Доступ из справ.-правовой системы «Консультант-Плюс».

2. Федеральный Закон от 11.08.1995 г. № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» (в ред. от 05.05.2014 г.). URL: http://www.legalacts.ru>...federalnyi-zakon-ot-11081995...135-fz... (дата обращения: 09.01.2017).

3. *Дятлов С.А., Волков С.Д., Быков В.Н.* Методологические принципы исследования и обеспечения комплексной безопасности в информационно-инновационном обществе // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. СПб.: НИУ ИТМО. 2014. 26 с.

4. *Машарипова Л.Г.* Особенности менеджмента в некоммерческих организациях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 2. URL: http://ekonomikas.nauka.ru/2014/02/4115 (дата обращения: 09.01.2017).

5. *Молчанова О.П.* Стратегический менеджмент некоммерческой организации. 1-е изд. Сер. 69. Бакалавр и магистр. Модуль. М.: Юрайт. 2016. 261 с.