

# Основные проблемы управления НКО\*

**Светлана Панасенко,**

кандидат экономических наук  
(Северокавказский государственный  
технический университет)

В соответствии с современной концепцией управления организации, в том числе и некоммерческие (НКО), должны обеспечивать внешне ориентированное (на потребителей, конкурентов, рынок) управление. Поэтому, в первую очередь, был проведен анализ внешних факторов, которые находятся вне сферы постоянного контроля руководства НКО, но которые косвенным или прямым образом влияют на эффективность управления некоммерческими организациями.

**Ч**исло возможных факторов внешней среды достаточно велико, поэтому был проведён анализ тех сфер, которые оказывают существенное влияние на деятельность и управление организации. Это четыре группы факторов: политико-правовые, экономические, социокультурные и технико-технологические (табл. 1).

В каждой из этих четырёх групп в качестве главных факторов, оказывающих наибольшее влияние на деятельность НКО, необходимо выделить такие, как:

– деятельность федеральных, региональных и местных органов власти, законодательное регулирование деятельности НКО в РФ, налоговую политику (среди политико-правовых факторов);

– уровень и качество жизни населения, социальную дифференциацию населения, традиции, обычаи, привычки

и социальную активность населения (среди социокультурных);

– официальный прожиточный минимум, уровень конкуренции, развитость рыночной инфраструктуры и направления инвестиционной политики (среди экономических факторов);

– компьютерную грамотность, возможность подключения к ИНТЕРНЕТ и другим средствам связи, уровень развития соответствующей техники и технологии (среди технико-технологических факторов).

Указанные факторы внешней среды наиболее сильно влияют на стратегические позиции НКО на рынке, воздействуя на их внутренние элементы.

Для выявления данных факторов внешней среды были использованы такие методы, как: прогнозирование отдельных тенденций и событий, сценарный анализ и факторный анализ.

---

\* Работа выполнена при финансовой поддержке Международного научного фонда экономических исследований академика Н.П.Федоренко. Проект № 2005-065.

**PEST-анализ факторов внешней среды НКО в РФ**

<p>Политико-правовые факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– деятельность федеральных, региональных и местных органов власти;</li> <li>– налоговая политика;</li> <li>– позиция государства по отношению к иностранным инвестициям;</li> <li>– законы по охране окружающей среды;</li> <li>– уровень политической стабильности;</li> <li>– законодательное регулирование деятельности НКО;</li> <li>– регулирование численности, занятости населения;</li> <li>– группы давления (политического, экономического и другого характера);</li> <li>– международная политика.</li> </ul>	<p>Экономические факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– тенденции ВВП;</li> <li>– уровень инфляции;</li> <li>– уровень безработицы;</li> <li>– контроль над ценами и заработной платой;</li> <li>– инвестиционная политика;</li> <li>– процентная ставка и курс национальной валюты;</li> <li>– официальная минимальная заработная плата;</li> <li>– официальный прожиточный минимум;</li> <li>– уровень конкуренции;</li> <li>– развитость рыночной инфраструктуры.</li> </ul>
<p>Социокультурные факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– уровень и качество жизни населения;</li> <li>– социальная дифференциация населения;</li> <li>– демографическая структура населения;</li> <li>– стиль жизни;</li> <li>– традиции, обычаи, привычки;</li> <li>– социальная активность населения;</li> <li>– особенности национального менталитета;</li> <li>– развитость культуры;</li> <li>– стереотипы поведения;</li> <li>– историческое наследие.</li> </ul>	<p>Технико-технологические факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– государственная политика в области НТП;</li> <li>– защита интеллектуальной собственности;</li> <li>– развитость аренды (лизинга) технических средств;</li> <li>– скорость устаревания компьютерного оборудования и программного обеспечения;</li> <li>– источники новых идей;</li> <li>– возможность подключения к ИНТЕРНЕТ и другим средствам связи;</li> <li>– компьютерная грамотность.</li> </ul>

В результате основным типом внешнего окружения российских НКО является тип под названием “*изменяющаяся среда*”, который характеризуется быстрыми переменами (экономическими, законодательными, новшествами в политике конкурентов, изменениями в предпочтениях потребителей и т.д.). Данный тип внешнего окружения создаёт большие трудности для управления НКО в стране. Проведенный *SWOT-анализ* деятельности НКО в РФ, в отличие от *PEST-анализа*, представляет собой углублённый анализ внешних возможностей и угроз, и направлен на выявление и детальное понимание внешних благоприятных и неблагоприятных условий, внутренних стра-

тегически важных аспектов управленческой деятельности НКО и связанных с ними стратегических проблем.

Результаты *SWOT-анализа* показывают, что к наиболее важным благоприятным условиям внешней среды можно отнести: продолжение демократизации общества; повышение роли, значения и численности НКО; расширение сферы услуг; развитие инфраструктуры НКО; появление новых технических возможностей; усиление взаимодействия со всеми ветвями власти, организациями бизнеса и другими некоммерческими организациями.

К неблагоприятным следует отнести: налоговые ограничения; неразвитость благотворительности, добровольческого движения, филантропии бизнеса; сохранение остроты многих социально-экономических

проблем, межнациональных и военных конфликтов; сокращение отечественных и иностранных инвестиций; повышение конкуренции; слабую информированность и осведомлённость местного сообщества о деятельности НКО; дороговизну рекламы и т.д.

*Критически важными и значимыми сильными сторонами* НКО в современных условиях являются: ориентация на высокое качество услуг и повышенное внимание к клиентам; заинтересованность работников НКО в конечных результатах труда; использование добровольцев; тесный контакт с потребителями, клиентами; рациональное использование рабочего времени; наличие новых, оригинальных идей решения острых социально-экономических проблем и т.д.

*К слабым сторонам российских НКО* следует отнести такие, как: низкий профессиональный уровень руководства организации; значительную зависимость от факторов внешней среды; низкую финансовую и организационную устойчивость; недостаток отдельных специалистов и т.д.

Дополнение полученных выводов *PEST- и SWOT-анализов* результатами отраслевого и конкурентного анализов:

- характеристики стадии жизненного цикла некоммерческого сектора;
- определения направлений роста;
- структуры и масштабов конкуренции;
- барьеров входа в отрасль;
- структуры отраслевых издержек;
- системы сбыта;
- тенденций развития сектора и т.д.)

показало, что некоммерческий сектор относится к развивающимся областям, хотя и наблюдаются разные изменения составляющих сектор структурных элементов (например, государственных и негосударственных НКО); отмечается усиление конкуренции за получение финансовых и материальных источников формирования дохода НКО; усиливается конкуренция на рынках, где реа-

лизуются производимые товары или предоставляемые услуги НКО (причём в более выигрышном положении при этом оказываются те НКО, которые имеют положительный имидж, имеют многочисленные двухсторонние связи с органами власти, организациями бизнеса, другими НКО и особенно СМИ); барьеры входа в отрасль носят характер законодательных ограничений, требований к уровню профессионализма некоммерческой деятельности, наличия различных лицензий и т.д.

К наиболее важным результатам отраслевого и конкурентного анализов – определение ключевых факторов успеха некоммерческих организаций в Российской Федерации относятся:

- Выявление и решение наиболее острых и актуальных проблем общества в соответствии с уставной деятельностью;
- Квалифицированный персонал;
- Гибкость структуры управления;
- Высокая организационная и финансовая устойчивость;
- Эффективные внутренние и внешние коммуникации;
- Сотрудничество с органами власти и организациями бизнеса;
- Объединение с другими НКО, совместная работа с ними;
- Налаживание контактов со СМИ;
- Инновации, творчество;
- Прозрачность поступления и расходования средств;
- Высокое качество товаров (услуг);
- Тесный контакт с потребителями, клиентами;
- Широта охвата потребителей товаров (услуг);
- Имидж НКО, её безупречная репутация;
- Эффект масштаба известности НКО;

- Использование труда добровольцев;
- Заинтересованность в конечных результатах труда;
- Использование передового отечественного и зарубежного опыта.

При этом под ключевыми факторами успеха понимаются общие для всех организаций некоммерческого сектора управляемые переменные, реализация которых даёт возможность улучшить конкурентоспособность любой НКО.

**А**нализ выявленных сильных и слабых сторон деятельности российских НКО в сравнении с ключевыми факторами успеха в некоммерческом секторе позволил заключить, что в настоящее время управление некоммерческими организациями в РФ не позволяет создавать необходимые условия для обеспечения их успешной деятельности, не соответствует требованиям эффективного управления и основано на конкурентных преимуществах низкого ранга (наличие непрофессиональной рабочей силы – добровольцев, традиционной технологии, наличие большого спроса на услуги НКО и т.д.).

Итак, проблемы управления НКО имеют как внутренний, так и внешний характер:

- *к внутренним проблемам* относятся организационная и финансовая слабость НКО в результате недостатка профессионализма в управлении НКО;
- *к внешним* – трудности во взаимоотношениях с властными структурами, коммерческими организациями, населением, СМИ, слабая информированность населения о деятельности НКО (что также является следствием непрофессиональных действий руководителей некоммерческих организаций).

На основании этого можно сделать вывод, что несоответствие системы управления новым условиям происходит в результате как изменений требований внешней среды, так и низкого уровня профессиональных знаний руководства НКО, связанного с отсутствием научного подхода к их управлению, недостаточное использование новых методов и технологий управления.

Именно это является самой главной причиной неэффективности НКО в России.

При этом хорошо известно, что для повышения конкурентоспособности НКО в современных условиях требуется овладение конкурентными преимуществами высокого ранга (наличие квалифицированного персонала, высокой репутации, развитым маркетингом, инновациями, долговременными связями с потребителями, органами власти, другими НКО, СМИ и т.д.).

Налицо противоречие между требованиями современной внешней среды и имеющейся организацией управления в российских НКО или наличие стратегической проблемы неэффективного менеджмента, несоответствия системы управления новым условиям.

Таким образом, результаты проведенного анализа и результаты анализа мнений различных специалистов в области управления НКО<sup>1-4</sup> позволяют сделать следующие выводы:

*Во-первых*, деятельность НКО в России происходит в сложных условиях.

*Во-вторых*, существует большой перечень негативных или специфических моментов, осложняющих управление большей частью некоммерческих организаций.

Таким образом, в современных условиях необходимо осознанное и комплексное применение достижений науки управления в соответствии с изменяющимися требованиями внешней среды, что должно позволить некоммерческим организациям не только выжить, но и быть успешными в достижении поставленных целей.

### Примечания

- <sup>1</sup> *Акции по сбору частных пожертвований: успешные модели и опыт / Сост.: М.А. Юдина, П.В. Слезакин, Г.Д. Божневская, А.В. Зотова.* Ставрополь: ГП “Ставропольская краевая типография”, 2000. С. 5.
- <sup>2</sup> *Баханькова Е.П., Макальская М.Л.* Некоммерческие организации в России: финансовое управление. М.: Издательство “Дело и сервис”, 2004. С. 15.
- <sup>3</sup> *Гамольский П.Ю.* Некоммерческие организации: бухгалтерский учёт и налогообложение в 2001 году. М.: Издательство “Бухгалтерский учёт”, 2001. С. 5.
- <sup>4</sup> НКО России: предварительные итоги // Деньги и благотворительность. 2001. № 1. С. 11.

**Подписка на 2007 г.  
на журнал “Обозреватель – Observer”  
в каталоге «Газеты и журналы»  
агентства «РОСПЕЧАТЬ»:  
47653 — на 6 месяцев**