

АНТИКРИЗИСНЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ДЛЯ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Суровнева Анна Александровна аспирант кафедры «Менеджмент и государственное управление», Среднерусский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (302028, Россия, г. Орел, бульвар Победы, 5А).
E-mail: golovina_t78@mail.ru

Аннотация

В условиях экономической неопределенности и риска для некоммерческих организаций приобретают все большее значение содержание антикризисных стратегий развития и механизмы их реализации, которые учитывали бы особенности их функционирования, а также интересы всех стейкхолдеров. В статье раскрыта последовательность и содержание процесса разработки и реализации антикризисных стратегий развития некоммерческих организаций, предложены их варианты, позволяющие обеспечить стабильное и эффективное функционирование хозяйствующих субъектов, играющих важнейшую роль в позитивном изменении общественной жизни, формировании гражданского общества.

Ключевые слова: антикризисное управление, антикризисная стратегия, стратегическое планирование, кризис, принципы, методы, некоммерческие организации.

В условиях циклической экономики, все хозяйствующие субъекты неизбежно подвержены влиянию кризисных явлений, что вызывает необходимость приспособления к новым условиям рынка, а также преодоление кризисного состояния. Для выживания и своего конкурентоспособного существования организации вынуждены своевременно и эффективно внедрять методы антикризисного управления. Особое место в этой системе занимают некоммерческие организации (НКО) с их специфическими чертами функционирования. Особенность некоммерческих организаций заключается в том, что они занимаются поставками товаров и услуг, имеющих социальное значение. На фоне остальных субъектов хозяйствования, НКО выделяется благодаря способности своевременно реагировать на возникающие социальные проблемы и потребности населения. Также НКО в состоянии работать по государственному заказу, отражать интересы различных групп, через механизмы общественного контроля способствовать повышению эффективности органов государства [1, с. 146].

Под влиянием кризиса в данном секторе происходят значительные изменения в управлении, структуре, финансировании, стратегическом планировании и т.д.

Значительная часть трудностей и препятствий на пути становления и развития российских НКО заключается в следующем:

- избыточные административные барьеры и незнание содержания и специфики некоммерческой деятельности в системе государственных, в том числе контролирующих, органов;
- недостаточная заинтересованность региональных и местных властей в развитии НКО в условиях централизации решений и недостаточности формирования доходной части региональных и местных бюджетов;
- негативное восприятие сотрудников НКО отдельными представителями властных структур, политического истеблишмента и значительной части граждан как лиц,

благополучие которых достигается исключительно благодаря уклонению от установленных законом и обычаями норм и правил ведения деятельности;

- недоверие активных граждан к государственной политике в сфере НКО, и к самим зарегистрированным некоммерческим организациям, выражающееся, в частности, в таких формах, как размежевание с давно действующими НКО, «консервация» личных активистских достижений, демонстративный разрыв с «традиционными общественниками» или «НКО с офисами»;

- недостаточный уровень или неустойчивость гражданской культуры и активности, низкая эффективность консолидации усилий НКО по защите собственных прав и интересов.

В этой связи, для эффективного функционирования НКО необходимы выбор и обоснование антикризисной стратегии развития. Согласно Г. Мицбергу, стратегия – это план, который подразумевает некоторый выбор курса действий, сформированных в соответствии с ситуацией [2, с. 234]. В условиях неопределенности экономического развития, присутствие жесткой конкуренции и рисков, которые определяют рыночную экономику, планирование становится единственным условием, которое носит определенную устойчивость, когда осуществляется производственно-хозяйственная деятельность организации.

Таким образом, именно стратегическое планирование позволяет НКО основываться на внутренних возможностях, которые имеются у организации, рассчитывать направления дальнейших действий с учетом всех необходимых изменений, которые происходят в внешней среде.

Каждый кризис несет в себе 5 основных стадий развития:

1. Стратегическая стадия. Изменения происходят в макроэкономических факторах мировой и национальной экономики, во всей отрасли или финансовой системе. Создается риск принятия неверных стратегических решений.

2. Регрессивная стадия. На данной стадии уменьшаются финансовые результаты, растут долги. Все операционные и финансовые показатели ухудшаются.

3. Когнитивная стадия. Неприятие кризиса. Как правило этот этап длится до момента, пока кризис в организации не признается официально. Основная проблема в том, что затягивая данный этап НКО упускает возможность антикризисной маневренности.

4. Стадия спасения. Чаще всего решается именно окончанием кризиса, когда восстанавливается охват рынка, платежеспособность организации. Также возможен безуспешный финал – банкротство или поглощение.

5. Инерционная стадия. Организация приходит к стадии разрушения, следуя по инерции и не имея возможности остановиться. Основные факторы – затянутая стадия когнитива и короткая стадия спасения. Все это приводит НКО к выходу на неуправляемую траекторию инерции.

Таким образом, только четко и вовремя определив стадию, на которой находится организация, можно определить временные рамки, разработать антикризисную стратегию и слаженно вступить в борьбу с кризисными проявлениями. У антикризисных менеджеров есть определенные формулы, которые могут просчитать длительность каждой стадии [3, с. 145; 4, с. 70]. Важно определить в данной ситуации, какое из условий кризиса доминирует.

Стратегическое планирование в деятельности НКО будет высокоэффективным при соответствии следующим принципам:

1. Планирование должно ответить на вопросы: что, как и когда может произойти.

2. Исполнение той альтернативы, которая выбрана для организации и ее будущего развития, должно осуществляться на основе принятых в настоящее время решений.

3. Планирование – это непрерывный процесс принятия решений, в результате которого устанавливается и уточняется цель и задачи развития организации в связи с изменениями, которые происходят вокруг нее, и определяются для их выполнения ресурсы.

4. Планирование нужно осуществлять по принципу, по которому организация будет удовлетворять ожидания заинтересованных лиц.

5. Определение факторов функционирования, вытекающих из отдельных направлений деятельности НКО, необходимо разделять на краткосрочное и долгосрочное. Долгосрочные планы представляют собой некую рамочную конструкцию, а ее основными элементами будут краткосрочные планы.

Выбор НКО конкретной антикризисной стратегии определяется комплексом факторов внешнего и внутреннего характера, их сложившимся сочетанием и возможными изменениями в перспективе.

Если очевидной оказывается невозможность применения в антикризисном управлении как стратегии восстановления, так и стратегии поворота, то вариантом его обеспечения выступает стратегия выхода, основой которой служит минимизация ущерба.

Кроме того, по содержательным характеристикам и способам осуществления, кроме в НКО выделяют стратегию маркетинговую, ресурсную, инновационную, инвестиционную, кадровую, стратегию снижения издержек операционной деятельности [5, с. 129; 6, с. 300].

Важная роль в процессе выбора, обоснования и реализации антикризисной стратегии отводится непрерывному наблюдению за экономическими явлениями и процессами, так как сигналы могут быть и положительного свойства, свидетельствующие о реально возникшей у организации возможности укрепления своего положения на рынке за счет происходящих прогрессивных изменений во внешней или внутренней среде. Своевременная информация об этом позволит скорректировать в нужном направлении намеченные ранее стратегии и программы развития организации.

Для успешной реализации стратегических и тактических мер антикризисного управления организацией необходима определенная логически обоснованная последовательность действий, предполагающая выполнение их в несколько этапов [7, с. 51; 8, с. 215].

Последовательность разработки и реализации антикризисной стратегии в НКО приведена на рис. 1.

Поясним содержание обозначенного процесса разработки и реализации антикризисной стратегии в некоммерческой организации.

Первый этап – это создание специализированной рабочей группы, квалификация участников которой позволяет выявить и решать проблемы организационного, управленческого, экономического и финансового характера (членами этой группы могут быть как наиболее квалифицированные специалисты организации, так и, в случае отсутствия таковых, привлеченные сторонние специалисты). Формирование антикризисной команды зависит от вида развития кризиса и участия менеджмента в этом процессе. Здесь необходимо придерживаться следующих правил:

- в команду включаются самые активные и замотивированные сотрудники различных уровней управления;

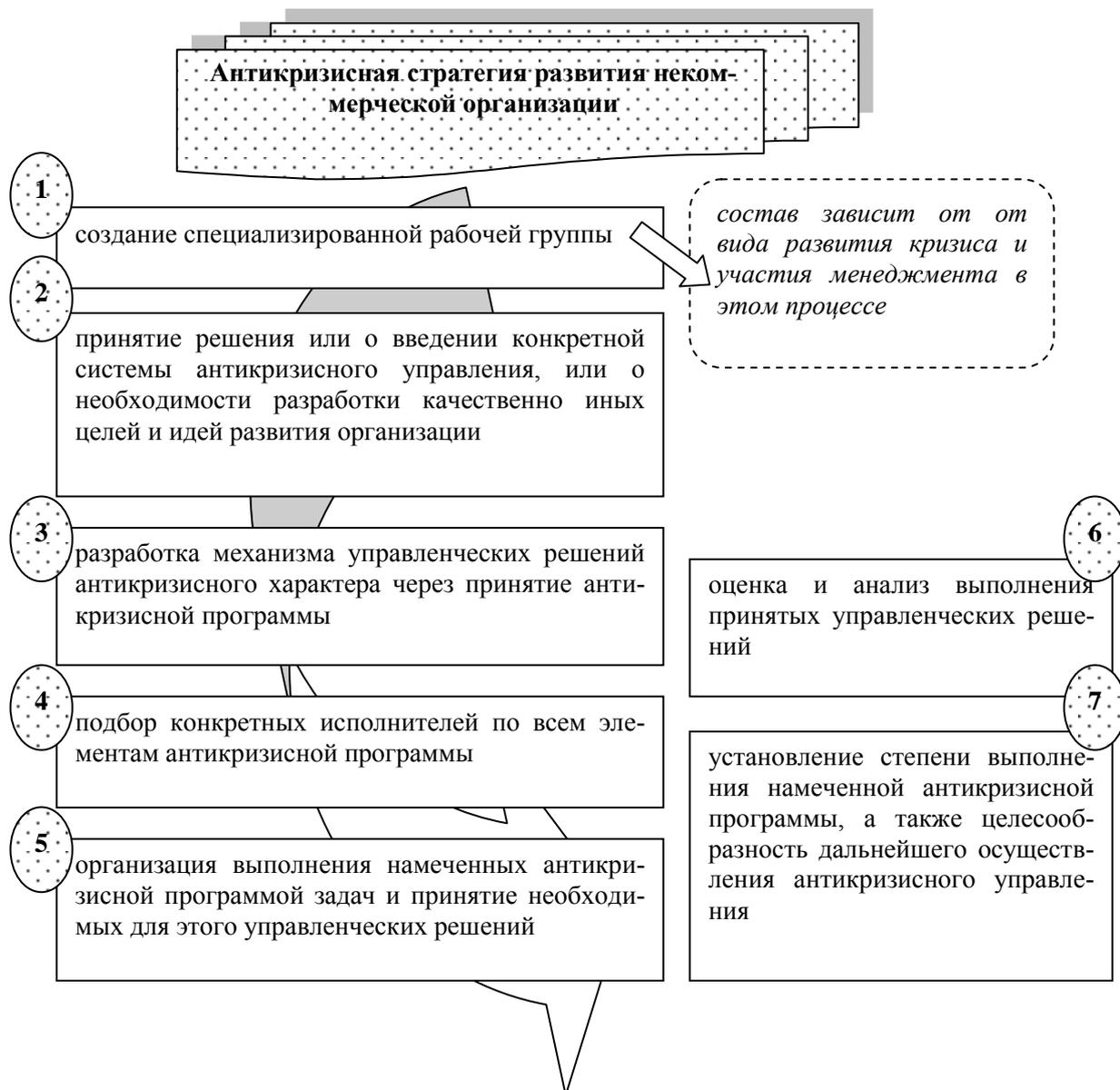


Рис. 1. Последовательность разработки и реализации антикризисной стратегии в некоммерческой организации

- состав менеджмента ротировается, исходя из участия в развитии кризиса и распространения антикризисных установок. В ротацию в первую очередь попадают именно апологеты кризисных установок. Команда должна значительно отличаться от предыдущего состава;

- внешние антикризисные специалисты привлекаются в том случае, когда организация требует радикальных изменений. Степень радикальности изменений зависит от глубинных изменений среды, а также роли менеджмента в развитии кризиса. Влияние внешних антикризисных специалистов регулируется следующими факторами: количеством людей и времени; степень делегирования ресурсов; объем полномочий (вхождение в управление); форма контроля (предварительный или посттотчетный); статус, привлеченного специалиста.

Второй этап – это принятие решения или о введении конкретной системы антикризисного управления, или о необходимости разработки качественно иных целей и

идей развития НКО. В случае, если органами управления организации признано необходимым введение в действие предложенной системы антикризисного управления, включается следующий этап.

Третий этап – это разработка механизма управленческих решений антикризисного характера через принятие антикризисной программы, как системы мер по недопущению кризисного состояния (смягчить, отодвинуть, предупредить кризисное состояние), выводу организации из кризиса (в том числе и снять его негативные последствия).

Четвертый этап предусматривает подбор конкретных исполнителей по всем элементам антикризисной программы, способных успешно решать поставленные в ней задачи.

Пятый этап – это непосредственная организация выполнения намеченных антикризисной программой задач и принятие необходимых для этого управленческих решений.

Шестой этап включает оценку и анализ выполнения принятых управленческих решений. При этом изучаются полученные результаты, сопоставляются с программными данными, устанавливаются причины, вызвавшие конкретные позитивные или негативные их отклонения относительно предполагаемых в антикризисной программе, вносятся необходимые коррективы.

Седьмой этап – это становление степени выполнения намеченной антикризисной программы, а также целесообразность дальнейшего осуществления антикризисного управления и перечень его основных содержательных моментов. Здесь важно сравнить, насколько результаты соответствуют поставленным целям и задачам и именно это именуется эффективностью выбранной антикризисной стратегии [9, с. 435; 10, с. 6].

Необходимо отметить, что может оказаться, что проведенная работа по антикризисному управлению организацией не принесла ожидаемого эффекта. В таком случае принимается решение о проведении законодательно установленных процедур банкротства.

Для реализации намеченных стратегических антикризисных ориентиров в НКО реализуется комплекс текущих мероприятий. Тактические мероприятия антикризисного характера представляют собой комплекс управленческих, экономических, технологических действий, принятие которых необходимо для достижения организацией, в том числе и агропромышленного комплекса, стратегической цели и не противоречит избранной тактике [11, с. 88; 12, с. 57].

Для развития НКО в условиях кризиса целесообразно уделить внимание трем антикризисным стратегиям, содержательная характеристика которых приведена на рис. 2.

Антикризисная стратегия дает возможность не только не только снизить вероятность банкротства некоммерческой организации, но и повысить ее активность, в основе которой лежит уверенность в корректировке прогнозов относительно рисков при реализации управленческих решений.

Представленные выше результаты, свидетельствуют о том, что для успешного функционирования некоммерческого сектора в период кризиса необходимо использовать ряд мер, помогающих не только преодолеть кризисную ситуацию, но и успешно конкурировать НКО с коммерческими организациями. В период кризиса некоммерческим организациям в первую очередь необходимо повышать квалификацию своего персонала, расширять ассортимент платных услуг, использовать механизм фандрайзинга, увеличивать целевые группы и улучшать отношения с населением с помощью современных информационно-коммуникационных технологий.

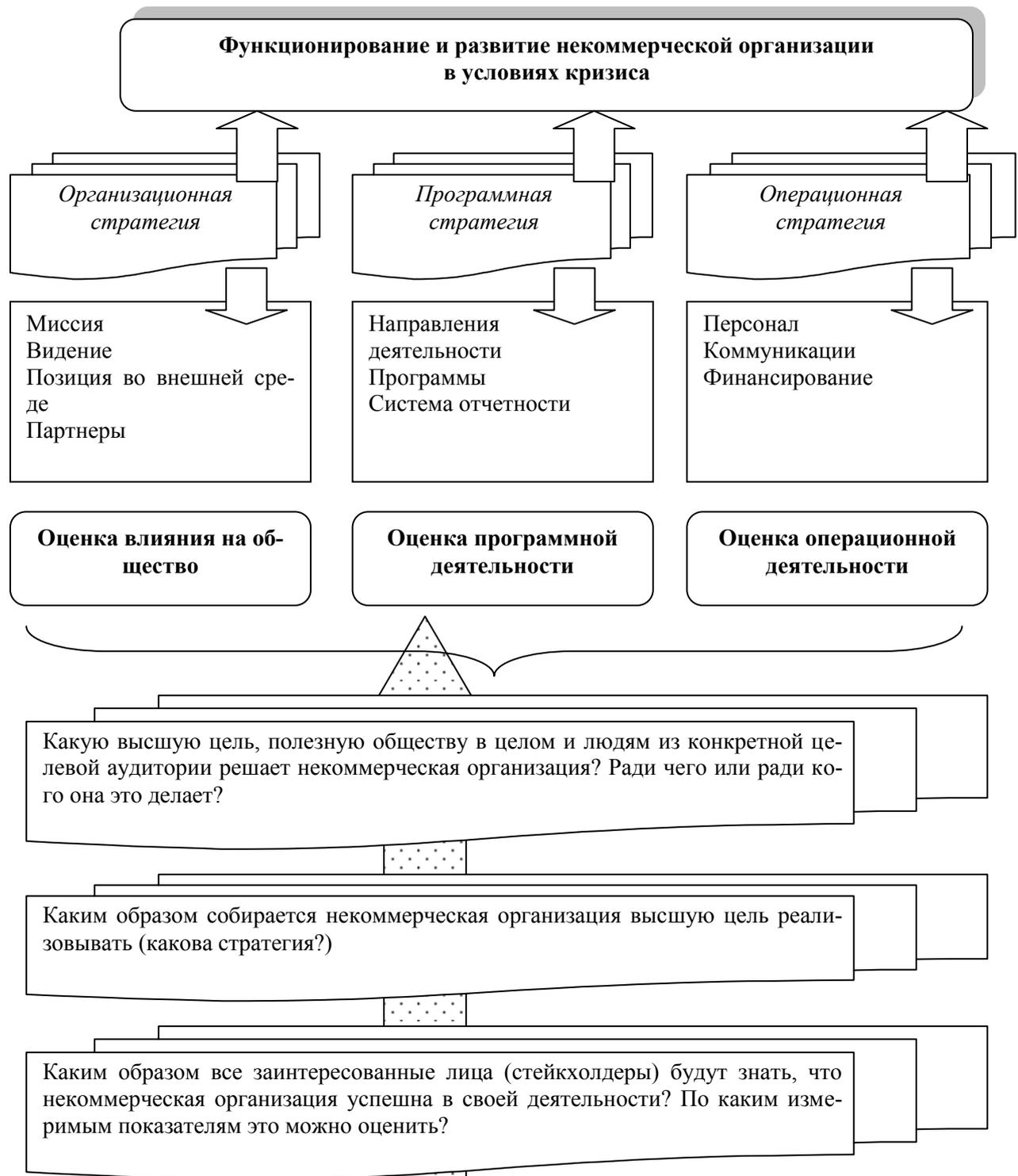


Рис. 2. Содержание антикризисных стратегий развития некоммерческих организаций

Литература

1. Рудакова О.Ю. Ключевые проблемы развития некоммерческих организаций Белгородской области // Среднерусский вестник общественных наук. 2016. №4. С. 143-149.
2. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб.: Изд-во «Питер», 2000. – 330 с.
3. Суровнева А.А., Полянин А.В. Управление некоммерческими организациями в условиях кризиса // Среднерусский вестник общественных наук. 2017. № 2. С. 143-150.

4. Ульянова И.В. Формирование коммуникационной среды социально-ориентированных некоммерческих организаций // Вестник государственного и муниципального управления. 2016. №2 (21). С. 67-74.
5. Асаул А. Н., Князь И. П., Коротаева Ю. В. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса / Под ред. А. Н. Асаула. СПб., 2007. 224 с.
6. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: учеб. пособие. М., 2008. – 415 с.
7. Базаров Р.Т., Тишкина Т.В. К вопросу регулирования инвестиционных процессов деятельности НКО в России // Горизонты экономики. 2015. № 2 (21). С. 50-54.
8. Вейс Т.П., Крутиков В.К., Щербакова Е.С. Некоммерческий сектор современной российской экономики как проводник инновационного развития социальных институтов общества // Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки. 2014. № 1. С. 212-219.
9. Авдеева И.Л., Головина Т.А., Парахина Л.В. Особенности формирования мотивационной модели организации в условиях социально-ориентированной экономики // В сборнике: Социально-экономическое развитие стран, регионов и оптимизация секторов экономики: анализ и прогнозы Сборник научных трудов по материалам I Международной научно-практической конференции. 2017. С. 432-441.
10. Головина Т.А. Развитие методологии контроллингового управления промышленными предприятиями в условиях нелинейного развития экономических систем // Экономические исследования. 2012. № 2. С. 4-11.
11. Барышев А.В., Меркулов А.В., Полянин А.В. Взаимосвязь теоретических положений стратегического менеджмента и публичного управления // Вестник государственного и муниципального управления. 2017. Т. 6. № 3. С. 87-91.

Surovneva Anna Aleksandrovna, graduate student of «Management and Public Administration»; Central Russian Institute of Management – branch, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (5A, Pobedy boulevard, Orel, 302028, Russian Federation). E-mail: golovina_t78@mail.ru

ANTI-CRISIS STRATEGY DEVELOPMENT FOR NONPROFITS

Abstract

In the context of economic uncertainty and risk for non-profit organizations, the content of anti-crisis development strategies and mechanisms for their implementation, which would take into account the peculiarities of their functioning, as well as the interests of all stakeholders, are becoming increasingly important. The article reveals the sequence and content of the process of development and implementation of anti-crisis development strategies of non-profit organizations, offers their options to ensure the stable and effective functioning of economic entities that play an important role in the positive change in public life, the formation of civil society.

Keywords: *crisis management, crisis strategy, strategic planning, crisis, principles, methods, non-profit organizations.*