

VI. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ. МОДЕРНИЗАЦИЯ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ

УДК 338

V.A. Balukova, V.V. Trofimova

THE STRATEGIC ASPECT OF ORGANIZATIONAL INNOVATION MANAGEMENT IN NON-PROFIT ORGANIZATIONS

The article studies the role of non-profit organizations in the in the Area of Social and economic relations, identifies the main problems of organizational innovation management in non-profit organizations (NPOs). The mission and goals of NPO are formulated, Swot-analysis is developed in relation to specific factors of NPO functioning, an algorithm of forming a strategic map of NPO activity development is proposed on the example of an autonomous non-profit organization.

Keywords: Non-profit organization, organizational innovation, strategic development map, management capacity, SWOT analysis, strategy.

В.А. Балукова¹, В.В. Трофимова²

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИННОВАЦИЯМИ В НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

В статье исследуется роль некоммерческих организаций в сфере социально-экономических отношений, определены основные проблемы управления организационными инновациями в некоммерческих организациях (НКО). Сформулированы миссия и цели НКО, разработан Swot-анализ применительно к специфическим факторам функционирования НКО, предложен алгоритм формирования стратегической карты развития деятельности НКО на примере автономной некоммерческой организации.

Ключевые слова: НКО, организационные инновации, стратегическая карта развития, управленческий потенциал, SWOT-анализ, стратегия.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-3-42-98-103

Представители некоммерческого сектора (далее – НКО) занимают лидирующие позиции в сфере социально-экономических отношений. Государство заинтересовано в росте гражданской инициативы и вовлечению населения в созидательные процессы путём обеспечения специальных условий в виде упрощения формы государственной регистрации с целью повышения динамики прироста количества новых организаций, увеличения целевого финансирования за счёт субсидирования и грантовой поддержки. Также факторами, влияющими на прирост НКО выступают социальные потребности и политика. Наличие острых социальных проблем, санкции и ограничения по взаимодействию с внешним полем – международная повестка, увеличивают спрос на профильные (узкоспециализированные) некоммерческие организации экологической, образовательной, патриотической направленности [1], [2].

Система менеджмента, компетенции по видам деятельности и порядок регулирования органов управления НКО, а также система принятия и утверждения решений, пози-

¹ Балукова В.А., профессор кафедры экономики и управления предприятиями и производственными комплексами, доктор экономических наук, профессор; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский экономический университет" (СПбГЭУ), г. Санкт-Петербург

Balukova V.A., Professor of the Department of Economics and Management of Enterprises and Industrial Complexes, Doctor of Economics, Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State University of Economics", Saint Petersburg

E-mail: balukova_v_a@mail.ru

² Трофимова В.В., ведущий специалист ГБУ ЛО "Ресурсный добровольческий центр", аспирант кафедры менеджмента организации, Балтийский государственный технический университет "Военмех" им. Д.Ф. Устинова, г. Санкт-Петербург

Trofimova V.V., Leading specialist of the State Budgetary Institution of the Leningrad Region "Resource Volunteer Center", postgraduate of the Department of Organization Management; Baltic State Technical University "VOENMECH" named after D.F. Ustinov, Saint Petersburg

E-mail: makemedobro@yandex.ru

ционирование организации во внешнем поле регламентировано учредительными документами, согласно федерального закона "О некоммерческих организациях" [3].

Некоммерческие организации – это самостоятельная структура, регистрируемая в виде юридического лица, целью которой становится решение общественно-значимых вопросов без извлечения прибыли. Задача НКО защищать права граждан, способствовать популяризации благотворительной, просветительской, научной, образовательной и иной общественно-полезной деятельности [4].

Стоит отметить, что за последние 5 лет количество НКО в Российской Федерации увеличилось на 7%. Однако качество менеджмента организации существенно снизилось по сравнению с 2020 г. на 10% [5]. По оценкам экспертов в области социальных инициатив, вопросы форматов и методик инновационного управления являются востребованными и спорными одновременно.

Согласно данным статистики, эффективность управленческих процессов, уровень профессионализма административного аппарата и способность НКО адаптироваться к изменяющимся условиям зависит от многих составляющих [6], [7].

На Рис. 1 приведена диаграмма ключевых метрик, характеризующих развитие управленческого потенциала в некоммерческих организациях.

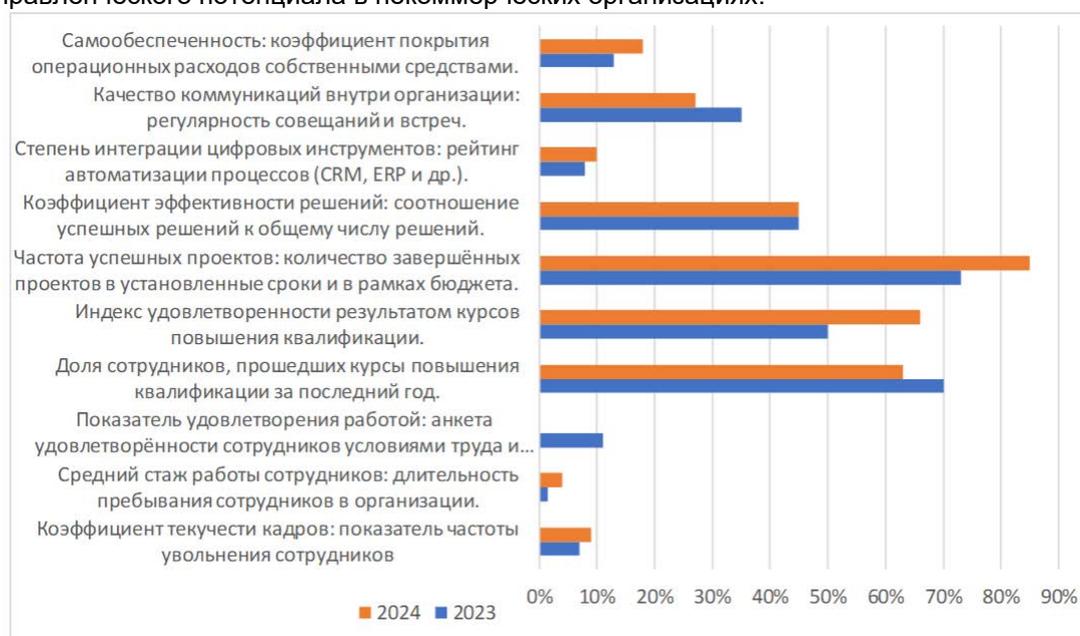


Рисунок 1 – Ключевые метрики развития управленческого потенциала в некоммерческих организациях [8]

Из Рис. 1 становится очевидным, что управление НКО сопряжено с некоторыми особенностями, напрямую связанными с выбором организационно-правовой формы и социальной миссией организации. Игнорирование административным аппаратом этих особенностей, а также принципов достижения поставленных целей зачастую приводит к существенному снижению эффективности управления НКО [9]–[11].

Многообразии организационно-правовых форм некоммерческих организаций (к примеру: общественные и религиозные организации; АНО, фонды – благотворительные, общественные, негосударственные с определённой функцией; частные учреждения и иные формы, согласно законодательства) и востребованность предоставляемых услуг предполагают пристальное внимание к стратегическому управлению организационными инновациями [12], [13].

Организационные инновации в НКО – это процессы изменений организационной внутренней среды, повышающие результативность деятельности, позволяющие организации оперативно адаптироваться к внешним факторам (экономическим, политическим и социальным), таким образом, достигая стратегических целей [14]–[16].

Стоит отметить, что некоммерческие организации ежедневно сталкиваются с вызовами окружающей действительности, сопряжёнными с ограниченной ресурсной базой, зависимостью от внешних источников финансирования и необходимостью поддержания социальной ответственности команды организации и граждан на высоком уровне, поэто-

му на первый план выходит стратегический аспект управления организационными инновациями в НКО, который заключается в обеспечении устойчивого развития и повышении эффективности деятельности организации в целом [17], [18].

Однако, по мнению авторов, в настоящее время сформировался ряд существенных проблем, препятствующих успешной адаптации организационных инноваций в третьем секторе российской экономики и реализации стратегически осознанных подходов по их решению, а именно:

- сопротивление команды планируемым изменениям;
- отсутствие (недостаток) запрашиваемых ресурсов;
- низкопрофильные специалисты с пониженным уровнем критического мышления;
- отсутствие стратегической и тактической карты ведения деятельности по ключевым направлениям;
- отсутствие знаний в области маркетинга и PR;
- сложности в коммуникации внутри команды;
- зависимость от внешних факторов и неспособность оперативно влиять на ситуацию;
- изменения в российском законодательстве, экономической составляющей или целевых запросах социума.

Для определения возможности и необходимости использования в некоммерческих организациях организационных инноваций предлагаем рассмотреть управление НКО с позиции установленной миссии и целеполагания её деятельности, а также используя принципы SWOT-анализа применительно к специфическим факторам функционирования НКО.

Миссия НКО отражает существенный вклад организации в жизнь общества, подчёркивает необходимость её деятельности, вызывая отклик у целевых групп с целью вовлечения большего количества людей в созидательный труд [19]. Цель НКО исходит из её миссии и выражается в конкретных результатах (количественных, качественных, временных), которые организация намерена достичь в отчётном периоде и в перспективе её роста и развития [20]. Более подробно рассмотрим факторы функционирования НКО с учётом категорий анализа на примере SWOT-анализа, представленного в Табл. 1.

Таблица 1 – SWOT-анализ функционирования НКО (разработано авторами)

	Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
Анализ внутренней среды (S – Strengths; W – Weaknesses)	<ul style="list-style-type: none"> • независимость в принятии решений и возможность планирования собственной деятельности для создания финансово устойчивой модели; • компетенции персонала; • уникальность предлагаемых услуг; • высокие стандарты работы; • отзывы среди коллег и конкурентов, благоприятно влияющие на репутацию; • наличие "генераторов идей" в команде, влияющих на рост конкурентоспособности НКО; • реализация социально значимых инициатив, повышающих мотивацию команды НКО двигаться дальше по профессиональной траектории; • уникальность идей в рамках проектной деятельности. 	<ul style="list-style-type: none"> • недостаточная финансово-экономическая устойчивость на фоне изменений в подходах к управлению; • слабая ресурсная база; • низкий уровень квалификации команды; • незавершённость процессов цифровизации; • отсутствие вовлечённости сотрудников в позиционирование НКО; • отсутствие инструментов продвижения; • ускоренный процесс принятия управленческих решений без учёта ресурсных возможностей команды организации; • прекращение работы команды.
Анализ внешней среды (O – Opportunities; T – Threats)	<ul style="list-style-type: none"> • способность НКО обеспечить ресурсную базу "фандрайзинг"; • востребованность социальных услуг среди партнёров и государственного сектора; • выработка стратегии и тактики управленческого процесса (инновационность решений) • удержание кадров через систему мотивации и участия в смежных проектах партнёров; • наличие готовности и способности НКО к созданию концепции по продвижению личного бренда, развитие каналов коммуникации, а также формирование благоприятного имиджа в глазах сотрудников и партнёров; • получение грантового финансирования, субсидирование; • развитие новых направлений. 	<ul style="list-style-type: none"> • неблагоприятные политические, экономические, социальные события и изменения в законодательстве РФ; • уменьшение финансирования (набор меньшего количества баллов для получения субсидии или гранта); • испорченная репутация; • невыполнение обязательств; • информационная закрытость и непрозрачность деятельности; • предоставление услуг ненадлежащего качества; • сокращение количества благополучателей, что ведёт к снижению целевого запроса.

Разработанный SWOT-анализ, как стратегический инструмент, позволяет не только оценить возможность применения новшеств в управлении, но и определить причины, свидетельствующие о наличии необходимости использования организационных инноваций, а именно:

- существенное несоответствие между управленческим потенциалом организации и достигаемыми показателями;
- высокая конкурентная среда, которая приводит НКО к потере лидирующих позиций;
- внешние угрозы и слабость внутренних механизмов ставят под сомнение выживаемость организации и требуют срочных мер для её реорганизации и модернизации;
- развитие новых направлений деятельности, обновление команды, повышение квалификации персонала ведёт к необходимости активного внедрения новаций в управленческую среду.

Предложенный инструмент помогает определить эффективность принятия управленческих решений в рамках деятельности НКО и её структуры, а также показывает необходимость развития компетенций руководящего состава и младшего персонала, порядка принятия решений и отражает важность комплексного подхода представления некоммерческой организации во внешнем информационном поле согласно целям, определённым учредительными документами. Таким образом, становится очевидным, что менеджмент в НКО требует использования разнообразных подходов и инструментов для формирования компетентной управленческой конъюнктуры.

Ещё одним важным аспектом, повышающим результативность работы НКО, является использование в работе стратегической карты развития и совершенствования бизнес-процессов, включая организационные инновации, так как подобный инструмент способствует повышению качества предоставляемых услуг, отвечающих запросам целевой аудитории, а также увеличивает скорость реагирования на изменения в окружающей среде НКО вне зависимости от источника влияния.

Стратегическая карта развития НКО – это документ, в котором выстроена комплексная стратегия развития с учётом миссии, цели и задач организации, ориентированных на перспективу. Создание подобной карты способствует эффективному управлению деятельностью НКО, координации усилий сотрудников и партнёров, помогает отследить достижения и скорректировать траектории развития по направлениям и сферам согласно учредительным документам.

Авторы статьи предлагают ознакомиться с алгоритмом создания стратегической карты развития деятельности НКО, основанном на общих рекомендациях и опыте авторов. Формирование этапов стратегической карты рассмотрено на примере деятельности российской автономной некоммерческой организации (АНО) (Табл. 2).

Таблица 2 – Алгоритм формирования стратегической карты развития деятельности НКО на примере АНО

Этапы планирования	Структура
Первый этап	Определение видения организации на перспективу с акцентом на миссию: <ul style="list-style-type: none"> • Почему наша организация была открыта? • С какой проблематикой мы работаем и можем ли мы её решить? • Какое будущее у нас есть? • Какое будущее мы хотим построить? Миссия всегда отвечает запросам целевой аудитории (целевых групп) и побуждает сотрудников и партнёров к созидательной деятельности. Видение – сценарий развития организации в будущем.
Второй этап	Проведение SWOT-анализа для оценки текущей ситуации: <ul style="list-style-type: none"> • внутренние ресурсы и преимущества (профессиональный опыт, кадры, репутация во внешнем поле, образ руководителя-лидера) – сильные стороны АНО; • ограничения и проблемы (финансовые трудности, отсутствие мотивации сотрудников, низкая квалификация команды) – слабые стороны АНО; • благоприятные внешние условия (государственная поддержка: гранты и субсидирование, растущие потребности населения в социальной поддержке) – возможности; • отрицательные внешние факторы (ограничения финансирования, изменение в законодательстве) – угрозы.
Третий этап	Постановка стратегических целей Стратегическая цель соответствует миссии АНО и является результатом SWOT-анализа. Цель рекомендовано формулировать по технологии Smart. <ul style="list-style-type: none"> • Specific (конкретные), • Measurable (измеримые), • Achievable (достижимые),

	<ul style="list-style-type: none"> • Relevant (актуальные), • Time-bound (ограниченные временем). Пример формулирования цели: Увеличить охват целевых групп, в рамках целевой аудитории на 10% за 1 год.
Четвёртый этап	Разработка стратегической карты развития АНО включает блоки: <ul style="list-style-type: none"> • прогноз на перспективу по финансово-хозяйственной части: каковы наши финансовые цели и с помощью чего будем достигать их? • создание психологического портрета целевой аудитории по целевым группам: кто наши благополучатели и как наша команда может удовлетворить их целевой запрос? • развитие внутренней среды АНО: какие процессные явления нужно корректировать или усовершенствовать? • формирование компетенций команды АНО: как обеспечить необходимый уровень знаний и компетенций сотрудникам? Какая у нас есть система мотивации? Каждый блок должен включать совокупность количественных и качественных показателей и социальный эффект, выраженный в процентном соотношении.
Пятый этап	Реализация планов согласно стратегической карты и постоянный мониторинг промежуточных результатов предполагает соблюдение сроков сдачи отчётных документов и создание механизма оперативного реагирования на возникающие препятствия и изменения внешней среды.

Предложенный алгоритм позволяет подойти к созданию стратегической карты развития деятельности АНО поэтапно, обеспечивая чёткость и оперативность в процессе стратегического планирования. Применение такого алгоритма поможет проектным инициативам развиваться в запланированных траекториях и осознано подходить к решению поставленных задач.

Таким образом, способность НКО адаптироваться к меняющимся условиям и продолжать оптимизацию управленческих процессов через совершенствование организационных инноваций в рамках своей миссии, обеспечивая стабильную и качественную реализацию поставленных целей является приоритетной задачей на ближайшую перспективу. Отметим, что разработка стратегической карты в управленческой деятельности позволит создавать индивидуальные маршруты выработки решений, а также производить анализ текущего положения дел и вовремя реагировать на изменения во внутреннем и внешнем поле некоммерческих организаций.

Список использованных источников

1. Акимова Т.А., Петрова Е.В. "Инновационный менеджмент". – Москва: Юрайт. – 2023. – 178 с.
2. Афанасьев М.П., Захаров Ю.А. Менеджмент некоммерческих организаций. – Москва: ИНФРА-М. – 2020. – 330 с.
3. Безобразова Е.М. Современные подходы к управлению некоммерческими организациями. – СПб: Издательство СПбГУ. –2021. – 224 с.
4. Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ "О некоммерческих организациях Российской Федерации" // Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/ (дата обращения: 10.05.2025).
5. Беляева Ж.А. Финансовый менеджмент некоммерческих организаций. – Санкт-Петербург: Питер. – 2022. – 240 с.
6. Доклад Центра развития филантропии благотворительного фонда Владимира Потанина по теме: "Проблема качества управления в некоммерческом секторе и возможные траектории для её решения" // Режим доступа: <https://goo.su/QsZFu/> (дата обращения: 07.05.2025).
7. Дубиненкова Е., Иванова Н. Внедрение инноваций в сфере государственного управления // Вопросы управления. – 2023. – Т. 16. – № 29. – С. 8-15.
8. Казарян В.В., Кислова Н.С. Влияние мотивационной структуры и ценностных ориентаций на результативность трудовой деятельности персонала в некоммерческих организациях // Управление инновациями. – Москва. Общественные науки. – 2023. – Т. 2. – № 8. – С. 9-13.
9. Иванов И.И. Основы менеджмента / И.И. Иванов. – Москва: Альфа, 2020. – 350 с.
10. Смит Дж. Основы маркетинга / Дж. Смит: пер. с англ. И.И. Ивановой. – Москва: Академия, 2020. – 339 с.

11. Электронный сервис. Законы, кодексы, и нормативно-правовые акты Российской Федерации // Режим доступа: <https://legalacts.ru/doc/FZ-o-nekommercheskih-organizacijah/> (дата обращения: 15.05.2025).

12. НКО: новые реалии – новые решения // Доклад о состоянии гражданского общества в Российской Федерации, 2023. – URL: <https://report2023.oprf.ru/ru/ngos-new-realities-new-solutions.htm> (дата обращения: 10.05.2025).

13. Михайлов С., Кириллова А. Руководство некоммерческими организациями // Менеджмент некоммерческих организаций. – 2022. – Т. 10. – № 44. – С. 9-22.

14. Карминский А.М., Петроченков М.Ю. "Организация инновационной деятельности в социально ориентированных некоммерческих организациях". – Санкт-Петербург: Питер. – 2022. – С. 112.

15. Левашенко Н.Н. "Правовое регулирование деятельности некоммерческих организаций в России". – Москва, 2022. – С. 405.

16. Лукьянец О.И. "Управление проектами и внедрение инноваций в некоммерческом секторе". – Москва: Дело. – 2023. – 167 с.

17. Павленко В.Т. "Современный стратегический менеджмент некоммерческими организациями". – Новосибирск: Наука. – 2023. – 225 с.

18. Скворцов В.В. "Менеджмент и организация эффективного функционирования НКО". – Санкт-Петербург: Юридическая библиотека. – 2022. – 204 с.

19. Смолянинова Е.Д. "Особенности формирования миссии и видения в некоммерческих организациях", журнал "Вестник науки. Серия Экономика". – 2022. – Т. 7. – № 10. – С. 12-18.

20. Эйдельман Б.Я. "Социальное предпринимательство и инновационная деятельность некоммерческих организаций". – Екатеринбург: УМЦ УПИ. – 2023. – 229 с.