

## ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НЕКОМЕРЦІЙНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

Проаналізовано особливості стратегічного управління некомерційними організаціями залежно від життєвого циклу організації в умовах зростання їх соціальної і економічної ролі. Для аналізу діяльності некомерційних організацій була обрана модель життєвого циклу І.Адзіеса. Вивчено особливості стратегічного управління некомерційними організаціями лише на стадіях зростання у даній моделі життєвого циклу.

Проанализированы особенности стратегического управления некоммерческими организациями в зависимости от жизненного цикла организации в условиях увеличения их социальной и экономической роли. Для анализа деятельности некоммерческих организаций была выбрана модель жизненного цикла И.Адизеса. Изучены особенности стратегического управления некоммерческими организациями лишь на стадиях роста в данной модели жизненного цикла.

The paper analyzes the peculiarities of strategic management of nonprofits according to their life cycle in conditions of increasing their social and economic role. Adizes' model was chosen for the analysis of nonprofits. The peculiarities of strategic management of nonprofits have been studied only at the stages of growth in this model.

*Ключові слова:* некомерційні організації, стратегічне планування, функціональні стратегії, життєвий цикл, модель І. Адзіеса.

Надзвичайно велике значення некомерційних організацій (НКО) для створення та розвитку інформаційного суспільства обумовлює прискіпливу увагу до особливостей їх функціонування, управління та підвищення їх ефективності, в тому числі в організаційному та економічному аспектах. НКО повинні знайти такі інструменти управління, що зможуть забезпечувати їх діяльність на належному рівні. Одним із таких інструментів стратегічного управління є маркетинг. НКО, як і будь-яка система іншого походження та призначення, незалежно від сфери та масштабів діяльності, підпорядковується законам життєдіяльності, тому вивчення особливостей стратегічного управління НКО, у тому числі їх маркетингових стратегій, з точки зору моделі життєвого циклу залишається актуальним питанням.

Багато західних науковців досліджує тему НКО та особливості їх функціонування. Це, зокрема, Г.Хансман [1], Л.Саломон і Х.Анхаєр [2], П.Друкер [3], Ф.Котлер, А.Андреасан [4]. Праці цих науковців спрямовані на розробку принципів та методів ефективного управління НКО, а маркетинг розглядається як найважливіша складова досягнення мети і виконання місії організації. Для вітчизняного простору тема НКО є досить новою. На дослідженні життєвих циклів організації зосередило увагу чимало вчених ще з середини ХХ ст.: Л.Грейнер [5], І.Адзіес [6], Р.Куїн і К.Камерон [7] і т.д. Проблемам життєздатності підприємств на різних етапах життєвого циклу приділяють значну увагу сучасні науковці: І.Івашковська [8], С.Філонович [9], Г.Широкова [10], але всі їх дослідження спрямовані на вивчення діяльності комерційних організацій.

Незважаючи на походження маркетингу з комерційного сектора, він також розглядається як важливий інструмент для ефективної роботи неприбуткових

організацій. Адаптація маркетингу до роботи НКО вимагає по-новому поглянути на мету їх маркетингової діяльності та взагалі стратегічне управління, адже просте наслідування класичних цілей діяльності комерційних підприємств у застосуванні до предмету діяльності НКО позбавлене сенсу. Можливість переходити на вищі стадії свого розвитку або ж, навпаки, потрапляти у кризові становища, потребує від НКО зміни цілей, стратегій та способів їх реалізації на кожному етапі свого існування. Тому вивчення особливостей стратегічного управління НКО, в тому числі їх маркетингової діяльності, з точки зору життєвого циклу дозволить зацікавленим особам передбачати їх стан у майбутньому та виробляти відповідну поведінку щодо них, а керівникам приймати більш обґрунтовані управлінські рішення для виконання місії НКО.

Мета даної статті – встановити, як змінюються цілі маркетингу на різних етапах життєвого циклу НКО і, як наслідок, які стратегії маркетингу використовуються на даних етапах. Досягнення цієї мети дозволить краще зрозуміти особливості стратегічного управління цими організаціями, зокрема управління маркетинговою діяльністю.

В умовах, коли НКО постійно відчувають конкуренцію [11, с.64 ] та випробовують на собі тиски, притаманні бізнес-середовищу, як-то боротьба за донорів або за отримання доходів для виконання своєї місії, вони звертаються до бізнес-інструментів та адаптують їх до своєї діяльності. Одним із таких інструментів є маркетинг. Хоча інструменти маркетингу НКО при цьому можуть бути цілком подібними до інструментів комерційної установи, цілі, стратегії маркетингу та критерії ухвалення рішень мають докорінну відмінність.

У системі стратегічного управління будь-якої організації центральне місце посідає процес стратегічного планування. У процесі стратегічного планування прийнято розглядати два варіанти розробки стратегії: «згори вниз» та «знизу догори».

Поняття стратегії за Г.Мінцбергом містить в собі п'ять основних елементів: план, принцип поведінки, позицію, перспективу та прийом [12].

В основі підходу, що розглядає стратегію як позицію та перспективу, знаходиться модель доданої вартості бізнесу (ланцюжок доданої цінності М.Портера), або у вітчизняній економічній школі бізнесу – функціонально-вартісний аналіз. Обидві моделі, а також їх похідні дозволяють в теорії однозначно зв'язати окреме та загальне, в даному випадку функціональну стратегію з загальною стратегією фірми.

Проте виявляється, що для НКО такої однозначної відповідності (окремого та цілого) не існує. Якщо ефективність комерційної організації можливо виміряти за допомогою традиційних фінансових та нефінансових показників, як-то: приплив і відтік клієнтів, плинність кадрів, репутація та вартість бренду і нематеріальних активів, то для НКО однозначних критеріїв ефективності не існує.

Що стосується соціальної ефективності НКО, то деякі науковці відносять сюди наступні показники: соціальний індекс Вайсброта та коефіцієнт

соціальної рентабельності [13, с.147]. Але дані показники мають обмеження у застосуванні.

Варто також виділити модель визначення ефективності неприбуткової організації [14, с.12], в основі якої знаходиться багатопараметричний підхід. Автори детально описали концепцію ефективності неприбуткової організації, що вимірюється сімома параметрами: рівень задоволення клієнтів, фінансова стабільність і здатність залучати ресурси з середовища, рівень задоволення працівників та волонтерів, реагування на потреби середовища, довгострокові результати, короткострокові результати, організаційна продуктивність.

Така кількість параметрів підтверджує твердження щодо відсутності єдиного чіткого критерію, за допомогою якого можна виміряти ефективність діяльності НКО. Оскільки НКО можуть називатися ефективними лише в тому випадку, коли вони досягнуть всіх поставлених цілей, які в сукупності взаємодіють між собою, доречно висунути припущення, що НКО в процесі своєї діяльності не можуть відокремити стратегії маркетингу від всього комплексу стратегій, які дуже тісно пов'язані між собою, і навіть можуть відноситись одразу до декількох груп, як наприклад, стратегії фандрайзингу.

Місія і цінності неприбуткової організації є початковими пунктами її стратегічного планування [15, с.49]. Однак цього недостатньо для того, щоб зрозуміти як відбувається процес стратегічного планування в НКО. Тому йдеться про детермінанти стратегічного розвитку, перш за все внутрішні детермінанти, пов'язані з організаційними змінними. Процес розробки стратегії залежить від цілей організації, що є одними з найважливіших внутрішніх детермінант розвитку будь-якої організації. Оскільки є певні закономірності у розвитку, які змінюються від стадії до стадії життєвого циклу НКО, то її цілі також змінюються в процесі розвитку та при переході на іншу стадію.

Для аналізу еволюції цілей НКО та їх стратегій за основу взято модель життєвих циклів організації І.Адізеса. Згідно з моделлю життєвий цикл організації складається з 10 етапів розвитку: 5 етапів зростання (Залицання, Дитинство, Вперед-Вперед, Юність, Розквіт) та 5 етапів спаду (Зрілість, Аристократія, Бюрократія (Рання і Пізня) і Смерть) [6]. У рамках моделі І.Адізеса аналіз зміни цілей і стратегій НКО на різних етапах їх життєвого циклу було розглянуто лише на стадіях зростання (до етапу розквіту включно). Оскільки НКО не можуть відокремити стратегії маркетингу від всього комплексу функціональних стратегій, доцільно розглядати цілі та стратегії НКО на різних етапах їх життєвого циклу як комплекс маркетингу, фінансів, менеджменту та HR, що включає волонтерство. Цілі некомерційних організацій наведені у табл. 1.

Таблиця 1

*Цілі НКО на етапах зростання у моделі І. Адізеса*

Етап «Залицання»	
Маркетинг	Комунікації в підтримку фандрайзингу та пошуку волонтерів
Фінанси	Вживання за рахунок фандрайзингу
Менеджмент	Побудова структури
HR+волонтерство	Набір всіх бажаних волонтерів.

## МЕНЕДЖМЕНТ

Етап «Дитинство»	
Маркетинг	Налагодження комунікацій в підтримку фандрайзингу
Фінанси	Управління фінансами; витрата грошей на завдання; створення фонду
Менеджмент	Продовження формалізації управління
HR+волонтерство	Набір перших професійних працівників
Етап «Вперед-вперед»	
Маркетинг	Управління репутацією (створення бренду); Налагодження комунікацій із зацікавленими сторонами
Фінанси	Пошук грантів на підтримку діяльності, пошук спонсорів; продовження формування фондів
Менеджмент	Спеціалізація діяльності; зростання структури та її ускладнення; впорядкування діяльності
HR+волонтерство	Керування професіоналами, а волонтери займаються операційною діяльністю.
Етап «Юність»	
Маркетинг	Розвиток родинних проєктів; можлива комерціалізація продуктів
Фінанси	Управління фінансами (різні джерела надходжень, існують ключові донори)
Менеджмент	Формалізація управління
HR+волонтерство	Формування спеціалізованого штату працівників; розробка механізму відбору волонтерів, розробка критеріїв відбору.
Етап «Розквіт»	
Маркетинг	Існування налагоджених комунікацій зі всіма зацікавленими сторонами; існування сильного бренду; розуміння зовнішніх та внутрішніх потреб
Фінанси	Управління фінансами; існування надійних та різноманітних напрямків збору коштів; існування резерву коштів; існування чіткого плану збору коштів
Менеджмент	Існування чіткої системи планів та механізмів
HR+волонтерство	Розуміння персоналом місії організації та її цілей; існування професійних працівників для збору коштів; існування системи мотивації персоналу та волонтерів.

Оскільки неможливо механічно перенести класичні стратегії через їх комерційний характер до сфери діяльності НКО, то на основі табл. 1 були розроблені варіанти стратегій, які можуть використовуватися лише НКО. Для кожного етапу життєвого циклу була розроблена стратегія НКО за трьома основними параметрами: мета, основний інструмент та фокус (табл. 2).

Таблиця 2

*Стратегії НКО на різних етапах життєвого циклу у моделі І.Адідзеса*

Мета	Основний інструмент	Фокус
Стратегія «Залицання»		
Вживання	Фандрайзинг	Гроші на операційну діяльність
Стратегія «Дитинство»		
Оформлення діяльності та безпека (фінансово-економічна)	Управління фінансами + PR, рекламні комунікації	Гроші
Стратегія «Вперед-вперед»		
Управління комунікаціями із зацікавленими сторонами	Маркетинг (PR, рекламні комунікації, лобіювання, персональні продажі)	Налагодження відносин з зацікавленими сторонами; гроші
Стратегія «Юність»		
Стійкий розвиток (Sustainability)	Маркетинг та HR	Налагодження відносин з зацікавленими сторонами; гроші; продажі
Стратегія «Розквіт»		
Балансування	Управління HR (внутрішній маркетинг)	Внутрішні процеси організації

Оскільки фінансові (об'єктивно вимірювані) показники не можуть дати повного уявлення про ефективність і успіх НКО, вона потребує постійного нагадування, фокусування та актуалізації місії, що можна зробити тільки шляхом стратегічного планування «згори-вниз». Оскільки НКО в силу специфіки своєї діяльності не можуть відокремити стратегії маркетингу від

всього комплексу функціональних стратегій, доцільно розглядати стратегії НКО на різних етапах життєвого циклу як єдиний комплекс маркетингу, фінансів, менеджменту та HR, яке включає волонтерство. На відміну від початкової моделі І.Адізеса, для НКО ми не розглядаємо етапи спаду, оскільки наступ кожного з етапів спаду на практиці може привести до смерті організації, тому що аристократизм і бюрократія несумісні з виконанням соціальної місії і гнучкістю, необхідною для отримання ресурсів.

Оскільки НКО на кожному етапі життєвого циклу має певну сукупність цілей, відмінних від цілей інших етапів, для кожного етапу була розроблена стратегія, яка може використовуватися тільки НКО, за трьома основними параметрами: мета, основний інструмент і фокус (табл. 2). Перші два етапи діяльності НКО, згідно з моделлю Адізеса, – це внутрішня діяльність організації, коли акцент робиться на потребах самої організації і всі зусилля спрямовані на їх задоволення, плюс діяльність з маленькими локальними групами впливу. Починаючи з етапу «Вперед-вперед» і до розквіту – це діяльність організації, спрямована переважно назовні: організація починає виконувати свою місію, демонструє розуміння соціальних потреб та їх задовольняє, в неї збільшується кількість споживачів і спонсорів. Якщо НКО буде фокусуватися тільки на отриманні тимчасових пожертвувань, без їх управління та спрямування на соціальні програми, то вона може назавжди залишитися на етапі дитинства і потрапити в пастку, тобто «помре» на даному етапі без проходження трьох наступних.

Наступним кроком даного дослідження повинно стати розуміння та використання його результатів на практиці в діяльності некомерційних організацій. Необхідно дослідити, як визначення етапу життєвого циклу некомерційної організації та використання відповідних етапу стратегій впливає на ефективність діяльності організації, як легко чи, навпаки, складно досягається її мета та проявляється соціальний ефект.

### **Список використаних джерел**

1. Hansmann H. Economic Theories of Nonprofit Organization / H. Hansmann, W. W. Powell // The nonprofit sector: A research handbook. – New Haven, CT: Yale University Press, 1987. – P. 27- 42.
2. Salamon L., Anheier H. In Search of the Nonprofit Sector II: The Problem of Classification / L. Salamon, K. Anheier // Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. – Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1992. – 32 p.
3. Друкер П. Менеджмент в некоммерческой организации: принципы и практика: пер. с англ. / П. Друкер. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 304 с.: ил. – Парал. тит. англ.
4. Котлер Ф., Андреасен А. Стратегический маркетинг некоммерческих организаций / Ф.Котлер, А. Р. Андреасан. – Изд. 6-е. – Ростов н/Д:Феникс, 2007. – 854 с. : ил. – (Бизнес-классика).
5. Greiner L.E. Evolution and Revolution as Organizations Grow / L. E. Greiner // Family Business Review. – 1997. –Vol. 10. № 4. – P. 397-409.
6. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ. под науч. ред. А.Г.Сеферяна. — СПб.: Питер, 2007. — 384 е.: ил. – (Серия «Теория менеджмента»).
7. Quinn R.E., Cameron K. Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence / R.E.Quinn, K.Cameron // Management science. – 1983. –Vol.29, №1. – P.33-51.
8. Ивашковская И. Жизненный цикл организации: взгляд финансиста [Электронный ресурс] / И. Ивашковская // Управление компанией. – 2006. – №11(66). – С. 60-67.
9. Филонович С. Использование моделей жизненного цикла в организационной диагностике / С. Филонович // Социологические исследования. – 2005. – № 4. – С. 53-64.
10. Широкова Г. Жизненный цикл организации: эмпирические исследования и теоретические

подходы / Г. Широкова // Российский журнал менеджмента. – СПб, 2007. – № 3. – С. 85-90.

11. Ritchie R., Weinberg C. A Typology of Nonprofit Competition: Insights for Social Marketers / R. Ritchie, C. Weinberg // Social Marketing Quarterly. – 2000. – Vol. 7. № 3. – P. 64-71.

12. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по делям стратегий менеджмента / Г. Минцберг. – СПб.: Питер, 2001. – 336 с.

13. Шекова Л. М. Экономика и менеджмент некоммерческих организаций. / Л. М. Шекова. – СПб., 2003. – 154 с.

14. Duque-Zuluaga L., Schneider U. Market orientation and organizational performance in the nonprofit context: Exploring both concepts and the relationship between them / L. Duque-Zuluaga, U. Schneider // Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing. – 2008. – Vol.19. № 2. – P. 25

15. Sheehan R. Mission Impact: Breakthrough Strategies for Nonprofits / R. M. Sheehan. – New Jersey: John Wiley & sons, 2010. – 320 p.