

Дуднева Ю. Е., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків, Україна

ORCID ID: 0000-0002-4786-7213

e-mail: j_dudneva@ukr.net

Обиденнова Т. С., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків, Україна

ORCID ID: 0000-0002-5548-3906

e-mail: obydt@ukr.net

Васильєва М. О., асистент кафедри менеджменту, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків, Україна

ORCID ID: 0000-0001-9119-2746

e-mail: maria.vyhristyuk.777@gmail.com

Особливості менеджменту некомерційних організацій

Анотація. Тенденцією сучасного етапу розвитку громадського сектору економіки є розширення його інституційної структури внаслідок залучення більшої кількості недержавних некомерційних організацій до виконання завдань, які ще недавно вважалися прерогативою держави. Це характерно практично для всіх розвинених країн і регіонів. В Україні в минулі роки некомерційним організаціям не приділяли особливої уваги з позиції менеджменту, але з розвитком ринкових відносин почалося досить цілеспрямоване впровадження в практику технології управління неприбутковими організаціями. Некомерційні організації перестали визначати себе замкнутими системами, що реалізують свої статутні цілі за допомогою державних коштів. В одну з основних стратегій їх діяльності перетворилася орієнтація на потреби споживача. Для некомерційних організацій, для яких отримання прибутку не виступає основною метою, внутрішня організація є складною процедурою. Сьогодні число некомерційних організацій з кожним роком зростає, оскільки діяльність некомерційних організацій сприяє розв'язанню соціально-значущих проблем суспільства і держави. Розглянуто основні типи некомерційних організацій, виявлено специфіку менеджменту неприбуткових організацій та визначені особливості використання технологій цільового управління в діяльності організацій некомерційного типу. Для ефективного виконання своєї основної соціальної місії некомерційним організаціям необхідно раціонально організувати діяльність, оскільки створення потужного некомерційного сектору повинно розглядатися як важливий фактор забезпечення соціальної та політичної стабільності, покращення рівня стандартів життя і, як наслідок, стійкий розвиток країни.

Ключові слова: некомерційні організації; технології управління; менеджмент; ефективність некомерційних організацій.

Dudnieva Iuliia, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv, Ukraine

Obydienнова Tetiana, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv, Ukraine

Vasyliєva Mariia, assistant of the Department of Management, Ukrainian Engineering Pedagogics Academy, Kharkiv, Ukraine

Management Features of Non-Profit Organizations

Abstract. Introduction. Over the last decade, non-governmental non-profit organizations and other public organizations have significantly increased their activities in Ukraine. The trend of the current stage of development of the public sector of the economy is to expand its institutional structure by attracting an increasing number of non-governmental non-profit organizations to accomplish tasks that were recently considered the prerogative of the state. This is typical for almost all developed countries and regions.

Purpose. The purpose of this article is to identify management features of nonprofit organizations, identify the main types of nonprofit organizations, and identify features of the use of target management technologies in the activities of nonprofit organizations.

Results. Management of non-profit organizations is of particular relevance today, since non-profit organizations serve as a mediator between the state and the population, and when interacting with business, such organizations serve as an assistant in identifying and preventing non-financial risks, as well as help in shaping a positive image of the company. For nonprofit organizations for which profit is not the primary purpose, and the purpose of which is mainly based on incomplete principles and

clear concepts, internal organization is a difficult procedure. And that is why the issue of research on the management of non-profit organizations requires a deeper study and is currently the most relevant, because in non-profit organizations, together with the awareness of the possibility of participation in market relations, the very possibility of this participation, and the realization of themselves as an independent unit of market relations. This article defines the specifics of non-profit organizations management, identifies the main types of non-profit organizations, and specifies the features of the use of target management technologies in the activities of non-profit organizations.

Conclusions. *The conducted researches revealed management features of non-profit organizations. In order to effectively fulfill its core social mission, non-profit organizations need to be rationally organized, since the creation of a strong non-profit sector must be seen as an important factor in ensuring social and political stability, improving living standards and, consequently, sustainable development of the country.*

Keywords: *non-profit organizations; management technologies; management; efficiency of non-profit organizations.*

JEL Classification: *L30; L31.*

Постановка проблеми. Особливе місце в становленні соціально-орієнтованої ринкової економіки відводиться некомерційним організаціям, діяльність яких є необхідною умовою і результатом соціально-економічного прогресу суспільства. Некомерційні організації – невіддільна частина сучасного ринкового господарства, що мають особливі цілі, специфічний механізм господарювання і управління. Ці особливості повинні бути враховані при формуванні систем управління некомерційними організаціями, аналізі та вдосконаленні їх діяльності. За останнє десятиліття недержавні некомерційні та інші громадські організації помітно посилили свою діяльність в Україні, тому питання управління діяльності некомерційних організацій набувають особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Цілеспрямовані теоретичні дослідження некомерційних організацій стали проводитися у 60-х роках ХХ століття [7, 10]. З того часу було опубліковано досить багато робіт, що описують діяльність некомерційних організацій з різних точок зору. Широкий діапазон літератури, що стосується діяльності некомерційних організацій, можна умовно розділити на два напрями. Перший напрям стосується опису ролі некомерційних організацій в суспільстві. Автори фокусують увагу на питаннях причин існування і механізмах зміни неприбуткових організацій у часі [1, 9, 14]. Другий напрям акцентує увагу на життєдіяльності та поведінці таких організацій, а також вивчає питання, пов'язані з їх відмінністю від інших інституційних форм, наприклад, з точки зору якості послуг та ефективності [7-9]. Друга група наукової літератури об'єднує дослідження, присвячені специфіці розробки управлінських рішень у галузі публічного управління. До цієї групи можна віднести роботи К. Балдина, А. Єгорушкова, В. Лотіна, В. Козбаненко, А. Орлова, Б. Порфирьева, А. Соловйова та інші. До цієї групи також входять джерела, присвячені вивченню ролі неприбуткових організацій як суб'єкта управління. У їх числі дослідження Б. Литова, Ф. Мухаметшин, М. Робсона, М. Павлютенкової, С. Тарасенко, В. Миронова, Л. Ревуцького, А. Дегтярьова, Р. Косова. Питання управлінських рішень у некомерційних організаціях як форми реалізації організаційної функції державного

управління висвітленні у працях М. Білинської, В. Бакуменка, Т. Кравцової, О. Кузьміна, О. Мельник, Н. Нижник та інші [1-4].

Формулювання цілей дослідження. Метою даної статті є виявлення особливостей менеджменту некомерційних організацій, формулювання переліку основних типів некомерційних організацій та визначення особливостей використання технологій цільового управління в діяльності організацій некомерційного типу

Виклад основного матеріалу дослідження. Характерною особливістю сучасного етапу розвитку недержавних неприбуткових організацій є розширення їх функцій, сфери впливу, потенційних можливостей та збільшення кількості населення, залученого в ці організації. Найбільш плідною і соціально доцільною формою діяльності неприбуткових організацій є благодійність, морально-психологічна підтримка, духовно-просвітницька робота та заходи щодо зміцнення моральних засад сучасного суспільства.

Неприбуткові організації – це організації, що не займаються підприємницькою діяльністю, тобто метою діяльності яких не є отримання комерційної вигоди.

На сучасному етапі можна виділити кілька основних типів некомерційних організацій (відповідно до міжнародної класифікації) [5-9, 14]:

– організації займаються культурними та рекреаційними заходами (групи мистецтв, спортивні групи, приватні музеї та галереї мистецтв, місцеві друковані видання та радіостанції, клуби, які надають підтримку);

– освітні та дослідницькі центри (приватні дитячі садки та школи, освітні центри, неформальні групи з освіти дорослих, центри з проведення медичних і соціальних досліджень, волонтерські організації з допомоги дітям);

– некомерційні організації здоров'я (центри з надання медичної допомоги, лікарні при церквах, паліативні центри з надання допомоги, ряд некомерційних організацій, які надають допомогу інвалідам);

– організації соціального сервісу (центри з працевлаштування, центри з порятунку, а також допомоги дітям);

– екологічні організації та організації по захисту тварин;

– центри розвитку (різні проекти з розвитку, організації з тренінгів);

– громадські та правозахисні організації (правозахисні організації, які представляють інтереси певних груп, політичні партії, місцеві центри з надання юридичної допомоги населенню);

– благодійні організації (волонтерські центри, благодійні фонди);

– міжнародні організації (організації гуманітарної допомоги та розвитку).

Некомерційні організації є посередниками між державою і населенням, розширюючи публічний простір політики. Реалізуючи соціальні функції, некомерційні організації надають людям можливість самореалізації, отримання допомоги в складних ситуаціях, а також придбання соціально важливого і професійного досвіду. При взаємодії з бізнесом такі організації служать помічником у виявленні та запобіганні нефінансових ризиків, а також допомагають у формуванні позитивного іміджу компанії. У сфері політики неприбуткові організації виконують функцію медіатора між суспільством і державою у розв'язанні соціально-економічних питань [7, 12, 14].

Сучасна управлінська парадигма у сфері публічного управління передбачає, що системи управління повинні базуватися на технологіях випереджаючого впливу, основу яких складають процеси наукового передбачення і прогнозування. У найзагальнішому вигляді управлінські технології – це сукупність методів і процесів управління, а також науковий опис способів управлінської діяльності, у тому числі формування управлінських рішень для досягнення загальних і конкретних цілей [2].

Розрізняють технології цільового управління і підлеглі їм технології процесорного управління. Грунтуючись на ступені регламентації діяльності виконавця, можна виділити наступні технології цільового управління: ініціативно-цільову, програмно-цільову і регламентну [1].

Ініціативно-цільова технологія пов'язана з визначенням мети діяльності із зазначенням терміну її виконання, але без вказівки засобів і методів виконання. Така технологія побудована на самоорганізації виконавця, пред'являє високі вимоги до його професійних знань, навичок і ділових якостей, оскільки він самостійно формує механізм дій.

Програмно-цільова технологія передбачає постановку завдань виконавцям із визначенням засобів, методів і часу їх виконання. Дана технологія передбачає зовнішній і внутрішній контроль виконання на проміжних етапах, при необхідності коригування керівником механізму роботи підлеглого, побудована на повній організації керівником структури і механізму дій підлеглого. Така технологія гарантує досягнення мети у встановлений термін.

Регламентна технологія полягає у формулюванні завдань виконавцям із зазначенням можливих засобів, методів і термінів їх виконання, а також обмежень по ресурсах. У цьому випадку передбачається жорсткий контроль керівником процесу руху до мети. Ця технологія гарантує досягнення мети, однак терміни заздалегідь визначити важко.

Регламентна технологія полягає у формулюванні завдань виконавцям із зазначенням можливих засобів, методів і термінів їх виконання, а також обмежень по ресурсах. У цьому випадку передбачається жорсткий контроль керівником процесу руху до мети. Ця технологія гарантує досягнення мети, однак терміни заздалегідь визначити важко.

Саме використання ініціативно-цільової технології управління найбільш часто зустрічається при функціонуванні та організації управлінської діяльності некомерційних організацій.

В основі будь-якої управлінської діяльності лежать рішення, тому їх ефективність обумовлює результативність управління [1, 2]. На сучасному етапі розвитку теорії й практики теорії управлінських рішень вироблено і реалізується кілька методологічних підходів до їх прийняття і розробки:

– процесний підхід, коли прийняття управлінських рішень представляється безперервною серією взаємопов'язаних управлінських функцій: цілепокладання, прогнозування і планування, організація, координація і регулювання, активізація і стимулювання, контроль (облік і аналіз);

– ситуаційний підхід, при якому ефективність використання різних методів прийняття управлінських рішень визначається ситуацією. Сам процес управління необхідно розглядати як систему взаємопов'язаних внутрішніх змінних організації, факторів зовнішнього середовища і конкретних методів управління. При цьому не існує єдиного «кращого» способу (методу) управління. Найефективнішим у конкретній ситуації є метод, який найбільше відповідає даній ситуації;

– системний підхід, в основі якого лежить розгляд об'єкта управління як цілісної безлічі елементів у сукупності відносин і зв'язків між ними, тобто розгляд об'єкта управління як системи [2-4, 13].

З усіх підходів найбільш вживаним і тим, що довів на практиці свою ефективність, є системний підхід. Отже, процеси формування, прийняття та реалізації публічно-управлінських рішень у неприбуткових організаціях заведено розглядати із застосуванням саме системних моделей процесу діяльності.

У публічному управлінні прийняття рішень некомерційними організаціями має певну специфічність і завжди має формалізований характер, оскільки прийняте і реалізоване рішення стосується не однієї особистості або навіть групи людей, а суспільства в цілому або єдиних суспільних відносин у рамках окремих територіальних утворень. Для прийняття управлінських рішень у такого типу організаціях необхідно чітко розуміти проблеми і

потреби зовнішнього і внутрішнього середовища, які можна вирішити за допомогою такого інструменту як діяльність некомерційних організацій. Специфіка розробки та реалізації управлінських рішень в організаціях, які здійснюють неприбуткову діяльність, зводиться до необхідності врахування [3, 7]:

- результатів аналізу зовнішнього середовища організації;
- мультизадачності, пов'язаної з вибором з декількох напрямків соціальної діяльності;
- чіткого розуміння внутрішніх проблем, потреб організації, а також зон зростання;
- стратегічного характеру рішень, що приймаються;
- необхідність дій по реалізації загальноорганізаційної стратегії.

Для прийняття неприбутковими організаціями найбільш ефективних публічно-управлінських рішень слід враховувати такі чинники:

- стадія життєвого циклу організації,
- соціальна відповідальність компаній в регіонах різного типу (депресивних, відсталих, розвинених);
- ранг управління (верхній, середній, нижчий);
- масштабність управлінського рішення (комплексні та приватні рішення);
- тривалість дії управлінського рішення [6].

Механізми прийняття рішень, правильно і своєчасно застосовані, багато в чому забезпечують ефективність рішень, зумовлюють їх подальшу реалізацію та досягнення поставленої мети. У контексті вирішуваних у даному дослідженні завдань важливо розглянути специфіку ухвалення управлінських рішень у процесі діяльності неприбуткових організацій.

Важливою умовою ефективності прийняття публічно-управлінських рішень є правильні цільові орієнтири. У ряді випадків цілі можуть бути недостатньо усвідомленими або нечітко сформульованими суб'єктом прийняття рішень, що неминуче призводить до неефективних рішень [5]. Щоб уникнути цього, рішення в компаніях прийнято поділяти на три рівні: стратегічний, тактичний і оперативний.

У залежності від зони компетенції стратегічні рішення приймає один з керівних органів компанії, наприклад, рада директорів. Тактичні рішення приймаються на різних рівнях менеджменту.

Оперативні рішення можуть приймати всі співробітники в рамках своєї діяльності. Важливо підкреслити, що «управлінськими» є тільки стратегічні рішення, а тактичні й оперативні найчастіше до управлінських не належать. У контексті аналізу рівнів прийняття рішень і специфіки прийняття публічно-управлінських рішень у неприбуткових організаціях слід зазначити, що деякі сучасні організації використовують плоскі структури і делегують прийняття рішень кожному співробітнику, що підвищує відповідальність кожного за свою роботу.

Висновки. Сьогодні соціально-орієнтовані некомерційні організації є одним з наймолодших секторів економіки, оскільки велика частина населення країни недостатньо поінформована про мету і види діяльності даних організацій. Неприбуткові організації громадян є посередником між державою і населенням, реалізуючи свої програмні цілі. Некомерційні організації допомагають державі розв'язувати соціально-значущі проблеми суспільства.

Проблема громадського контролю над розробкою, прийняттям і реалізацією публічно-управлінських рішень неприбутковими організаціями є актуальною на сьогодні. Вони, на відміну від виробничих організацій, не мають безпосереднього впливу ринкових механізмів, тому не прагнуть досягнення ефективних рішень з точки зору їх витратності, але враховуються інші критерії – стабільність, якість управління, соціальна ефективність (хоча їх діяльність є економічно неефективною). Для ефективного виконання своєї головної соціальної місії некомерційним організаціям необхідно раціонально організувати діяльність, чому сприятиме якісний менеджмент, а саме використання технологій цільового управління.

Некомерційний сектор робить вклад не тільки в задоволення потреб населення, а й у створення сприятливого ділового клімату, стабільність економічного розвитку і політичної системи, заснованої на принципах демократії, прозорості та відповідальності. Отже, створення сильного некомерційного сектору необхідно розглядати як важливий фактор забезпечення соціальної і політичної стабільності, підвищення життєвого рівня населення і, як результат, сталого розвитку країни.

Література:

1. Бережний В. О. Сучасні концепції публічного управління. Актуальні проблеми державного управління. 2013. № 2. С. 31-38.
2. Бакуменко В. Д. Публічне адміністрування як процес вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*. 2015. № 1. С. 8-26.
3. Воронов О. І. Специфіка вибору методів прийняття рішень в сфері публічного управління. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. № 4. С. 9-14.
4. Воронов О. І. Моделювання процесів прийняття рішень у сфері публічного управління. *Право та державне управління*. 2015. № 3. С. 84-91.
5. Гілета О. П. До питання критеріїв ефективності неприбуткових організацій. *Методологія, теорія та практика соціологічного аналізу сучасного суспільства*. 2009. № 15. С. 245-259.
6. Гудзь П. В., Скоробогата Ю. Р. Оцінювання ефективності діяльності некомерційних організацій. *Академічний огляд*. 2014. № 1. С. 56-63.

7. Гузанова Ю. В., Садченко О. В. Особливості стратегічного управління некомерційними організаціями. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2013. № 1. С. 195-200.
8. Зелікман В. Д., Рубець О. Ю. Методика оцінки якісних показників ефективності діяльності неприбуткових організацій. *Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна*. 2013. № 1. С. 56-62.
9. Ляїна М. В. Комерціалізація діяльності неприбуткових організацій : проблема чи перспектива? *Економіка та держава*. 2010. № 3. С. 14–16.
10. Каліна І. І. Інноваційно-інвестиційний механізм розвитку некомерційної організації. *Вчені записки університету "КРОК". Сер. Економіка*. 2014. № 38. С. 128-135.
11. Кисіль Н. М. Зарубіжний досвід взаємодії держави і некомерційних організацій у наданні соціальних послуг вразливим верствам населення. *Наукові праці НДФІ*. 2013. Вип. 1. С. 26-35.
12. Ковальчук С. В., Принько М. С. Вплив некомерційних організацій на бізнес-середовище українських підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 3(2). С. 104-112.
13. Коломоєць Т. О., Лютіков П. С. Публічне адміністрування в Україні в умовах реформування (адміністративно-правовий аспект) : навч. посіб. Запоріжжя : Запорізький нац. ун-т, 2013. 215 с.
14. Шекова О. Л. Економіка і менеджмент некомерційних організацій. Москва : Лань, 2004. 192 с.

References:

1. Bereznyj, V. O. (2013). Modern concepts of public administration. *Aktualjni problemy derzhavnogho upravlinnja*, 2, 31-38 [in Ukrainian].
2. Bakumenko, V. D. (2015). Public administration as a process of making, making and executing management decisions. *Naukovi rozvidky z derzhavnogho ta municipalnogho upravlinnja*, 1, 8-26 [in Ukrainian].
3. Voronov, O. I. (2015). Specificity of choice of decision-making methods in public administration. *Aktualjni problemy derzhavnogho upravlinnja*, 4, 9-14 [in Ukrainian].
4. Voronov, O. I. (2015). Modeling of decision-making processes in public administration. *Pravo ta derzhavne upravlinnja*, 3, 84-91 [in Ukrainian].
5. Ghileta, O.P. (2009). To the question of the criteria for the effectiveness of non-profit organizations. *Metodologhija, teorija ta praktyka sociologhichnogho analizu suchasnogho suspiljstva*, 15, 245-259 [in Ukrainian].
6. Ghudzy, P. V. & Skoroboghata Ju. R. (2014). Performance evaluation of non-profit organizations. *Akademichnyj oghljad*, 1, 56-63 [in Ukrainian].
7. Ghuzanova, J. V. & Sadchenko, O. V. (2013). Features of strategic management of non-profit organizations. *Visnyk Chernivets'kogo torghovelnjo-ekonomichnogho instytutu. Ekonomichni nauky*, 1, 195-200 [in Ukrainian].
8. Zelikman, V. D. & Rubecj, O. J. (2013). Methods for assessing qualitative performance indicators of non-profit organizations. *Visnyk Dnipropetrovs'kogo nacionaljnogho universytetu zaliznychnogho transportu imeni akademika V. Lazarjana*, 1, 56-62 [in Ukrainian].
9. Iljina, M. V. (2010). Commercialization of Non-profit Organizations: Problem or Prospect? *Ekonomika ta derzhava*, 3, 14-16 [in Ukrainian].
10. Kalina, I. I. (2014). Innovation and investment mechanism of development of non-profit organization. *Vcheni zapysky universytetu "KROK". Serija : Ekonomika*, 38, 128-135 [in Ukrainian].
11. Kysilij, N. M. (2013). Foreign experience of interaction between the state and non-profit organizations in providing social services to vulnerable sections of the population. *Naukovi praci NDFI*, 1, 26-35 [in Ukrainian].
12. Kovaljchuk, S. V. & Prynjko, M. S. (2018). Impact of non-profit organizations on the business environment of Ukrainian enterprises. *Visnyk Khmeljnyc'kogo nacionaljnogho universytetu. Ekonomichni nauky*, 3(2), 104-112 [in Ukrainian].
13. Kolomojec, T. O. & Ljutikov, P. S. (2013). Public administration in Ukraine in the context of reform (administrative-legal aspect). *Zaporizhzhja: Zaporiz'kij nac. un-t* [in Ukrainian].
14. Shekova, O. L. (2004). Economics and management of non-profit organizations. Moskva : Lanj [in Ukrainian].

