

УДК 338.24

ПАРТИСИПАТИВНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ В СОЦИАЛЬНОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ**Костарева Ю.Н.,**Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург,
email: 2758275@mail.ru

Аннотация. В современное время экономика находится в состоянии постоянного изменения, социальные проблемы становятся все более сложными. Это постоянное движение ставит общество перед дилеммой необходимости ориентироваться в неопределенности и выстраивать более перспективное будущее. Социальное предпринимательство сочетает бизнес-инициативу с желанием решать различные социальные и экологические проблемы. Этот путь довольно сложен и требует финансовой грамотности, деловой хватки и стойкого стремления изменить мир к лучшему. Внедрение подходов, способствующих вовлечению сотрудников, спонсоров, благополучателей и единомышленников позволит расширить круг заинтересованных лиц в решении той или иной социальной проблемы в обществе. Актуальность развития теории социального предпринимательства связана с возрастающей потребностью людей решать назревающие проблемы в целях повышения уровня жизни общества в целом, при этом методология управления социальными предприятиями недостаточно проработана так же, как и теоретическая база для ее развития. Целью настоящей статьи является обзор методологии управления организациями социального бизнеса в части вовлечения персонала в систему менеджмента и выявление методов перспективных к применению для социального предпринимательства. Для достижения поставленной цели были использованы методы теоретического исследования, такие как анализ принципов социального предпринимательства и методологии управления организацией, классификация методов управления, конкретизация партисипативных способов управления. В результате исследования выявлено, что принципы партисипативного управления состоят из фундаментальных идей, направленных на расширение возможностей и углубление понимания проблем сотрудниками с целью выработки наиболее конструктивных решений, воплощающих подходы демократии и участия. Применение методов, основанных на партисипативном подходе, согласуется с сущностью социального предпринимательства, способствует большему вовлечению и объединению сотрудников для достижения общей цели организации. Внедрение партисипативных основ в систему управления повышает уровень коммуникации и творческой инициативы, что является необходимым условием для реализации проектов социального предпринимательства. Среди конкретных методов рассмотрены и предложены как перспективные к применению в социальном предпринимательстве: метод фокус-групп, совместное обучение, городская прогулка, создание платформ сообществ, бонусные программы и визуальное управление.

Ключевые слова: социальное предпринимательство, партисипативное управление, методы управления, методы партисипативного управления.

PARTICIPATORY MANAGEMENT METHODS IN SOCIAL ENTREPRENEURSHIP**Kostareva Yu.N.,**Ural State University of Economics, Yekaterinburg,
email: 2758275@mail.ru

***Abstract.** In modern times, the economy is in a state of constant change and social problems are becoming more complex. This constant movement puts society in the dilemma of having to navigate uncertainty and build a more promising future. Social entrepreneurship combines business initiative and a desire to solve various social and environmental problems. This path is quite difficult and requires financial literacy, business acumen and a steadfast desire to change the world for the better. The introduction of approaches that promote the involvement of employees, sponsors, beneficiaries and like-minded people will expand the range of stakeholders in solving a particular social problem in society. The relevance of the development of the theory of social entrepreneurship is associated with the increasing need of people to solve emerging problems and the desire to improve the standard of living of society, while the methodology of managing social enterprises is insufficiently developed, as well as the theoretical basis for its development. The purpose of this article is to review the methodology of management of social business organizations in terms of personnel involvement in the management system and identify promising methods for social entrepreneurship. To achieve this goal, theoretical research methods were used, such as the analysis of the principles of social entrepreneurship and the methodology of organization management, classification of management methods, concretization of participatory management methods. As a result of the research, it was revealed that the principles of participatory management consist of fundamental ideas aimed at deepening the understanding of problems by employees in order to study and develop the most constructive solutions embodying the approaches of democracy and participation. The use of methods based on a participatory approach is consistent with the essence of social entrepreneurship, promotes greater involvement and unification of employees to achieve the common goal of the organization. The introduction of participatory foundations into the management system increases the level of communication and creative initiative, which is a prerequisite for the implementation of social entrepreneurship projects. Among the specific methods proposed as promising in social entrepreneurship are the focus group method, co-education, urban walk, community platform creation, bonus programs and visual management.*

Keywords: social entrepreneurship, participatory management, management methods, methods of participatory management.

В России на январь 2024 года насчитывалось более 11 тыс. социальных предприятий. Число социальных предприятий выросло на 37%. В число лидеров по количеству социальных предприятий вошли такие субъекты РФ как Московская область, Республика Башкортостан, Нижегородская область и Ленинградская область. При этом годовая выручка социальных предприятий составляет уже более 100 млрд. рублей. Социальные предприятия инициируют инновационные решения, которые оказывают воздействие на основные социальные проблемы, что приводит к устойчивому влиянию наряду с долгосрочными преобразованиями.

Обзор ключевых бизнес-тем, необходимых социальным предпринимателям и менеджерам социальных предприятий охватывает стратегию, методы, финансы, этику, социальный учет, маркетинг и управление персоналом.

Общие проблемы для социальных предпринимателей включают сопротивление инновациям, трудности масштабируемости, несовершенство законодательства, и ограниченный доступ к господдержке. Это еще более усугубляется проблемами управления, такими как измерение социального воздействия и обеспечение финансовой стабильности.

Методы управления реализуют функции менеджмента и представляют совокупность приемов и средств воздействия управляющего субъекта на объект управления для достижения определенных целей. Среди основных задач методов управления следует отметить развитие инициативы работников и их заинтересованность в достижении результатов и цели организации.

Выбор конкретного метода управления зависит от определенной функции управления в данное время, а также от имеющихся и доступных средств управления. Важное значение имеют внешние факторы такие как: отраслевая направленность, масштаб управления, уровень рекрутинга и другие.

При выборе методов управления учитывается и сама предпринимательская модель: малый бизнес, масштабируемый стартап, крупная компания или социальное предпринимательство.

Результаты исследования

Методология управления предполагает совокупность конкретных и возможных к применению средств управления, а непосредственно метод управления рассматривается как способ управления ресурсами, процессами и самой организацией. Выбор тех или иных методов управления определяется в процессе сопоставления целей и возможностей их реализации.

Значительный вклад в развитие методологии управления внесли такие ученые, как Ф.У. Тейлор, который исследовал принципы научного управления, Г. Гантт – разработал инструмент для планирования трудового процесса – диаграмму Гантта, Л. Гилбрет – заложил основы представлений о техническом нормировании и рационализации трудовых процессов, Г. Эмерсон в своих исследованиях изложил принципы повышения эффективности производственных процессов. Ф. Фишер стал исследователем партисипативного управления, предполагающего вовлечение сотрудников в управление и принятие решений. Отечественные ученые выдвигали и обосновывали идеи, не менее плодотворные, чем их зарубежные коллеги, в частности, известны работы А.А. Богданова по организационным структурам и их развитию, выдающимся российским теоретиком и практиком научной организации труда и управления производством является А.Т. Гастев. Мировую славу принесла ученому-экономисту Н. Кондратьеву его работа «Большие циклы экономической конъюнктуры». Другая сфера его первейших научных интересов – планирование и предвидение. Эти работы и по сей день не потеряли своей актуальности.

Классификация методов управления довольно широкая. [2] Совокупность методов делится на группы прямого и косвенного воздействия, а также среди традиционных методов выделяют экономические, организационные, административные, правовые и социально – психологические (рис. 1).

Среди методов, применяемых в управлении достаточно актуальными и эффективными становятся методы партисипативного управления.

Партисипативное управление – это практика расширения возможностей членов группы, в целях участия в принятии организационных решений [12].

Истоки партисипативного управления восходят к 20-м годам прошлого века, эта практика выросла из движения «human relations», а затем в 1980-х годах социологи Дж. Коул и А. Горц стали авторами доктрины в основу которой легла идея вовлечения в управление непрофессионалов, как следствие, получила распростра-

нение совокупность соответствующих методов управления и закрепились как концепция промышленной демократии. Это послужило основой формирования теории и механизма участия работников в принятии решений, разделении ответственности и распределении прибыли компании.

В классическом управлении сотрудники, как правило, не участвуют в процессе принятия решений. Они получают уже готовый приказ руководителя, трактуют и исполняют поставленные задачи после принятия решений. Партисипативное управление предполагает смену этой парадигмы от подхода «сверху вниз» к более самостоятельному подходу.

Сотрудникам предоставляются свобода и ответственность, сопровождаемые всеми необходимыми инструментами, которые необходимы для делегирования полномочий по принятию решений и оценки существующих и непредвиденных проблем. Принципы партисипативного управления состоят из фундаментальных идей, направленных на расширение возможностей и углубление понимания проблем сотрудниками с целью изучения и выработки наиболее конструктивных решений, воплощающих подходы демократии и участия. [11]

В экономике многих стран партисипативное управление получило распространение в виде бюджетирования с участием общественности, сохранения наследия, территориального планирования и муниципального управления. В России методы партисипативного управления прослеживаются при организации производственных кооперативов, в управлении многоквартирными домами, общественных слушаниях и реализации некоторых государственных программ.

Российским законодательством нормативно закреплено участие персонала в управлении, в частности статьей 53 Трудового кодекса, подробно на рисунке. 2.

Организационные	<ul style="list-style-type: none"> Группа методов создающих необходимые условия функционирования организации, являются первичными по отношению к остальным
Экономические	<ul style="list-style-type: none"> Группа методов и приемов осуществления воздействия на объекты управления с помощью четкого определения соотношения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, заработная плата, прибыль, цена)
Административные	<ul style="list-style-type: none"> Методы непосредственного воздействия, носящие директивный, обязательный характер, основанные на дисциплине, ответственности, власти и принуждении
Правовые	<ul style="list-style-type: none"> Группа методов, выражающихся в управленческом воздействии на персонал и предполагающих строгое соответствие правовым нормам, действующим на определённом уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления
Социально- психологические	<ul style="list-style-type: none"> Группа методов, представляющих способы воздействия на коллективы людей, основанные на использовании научных достижений социальной и общей психологии в правлении производством

Рис. 1. Виды методов управления

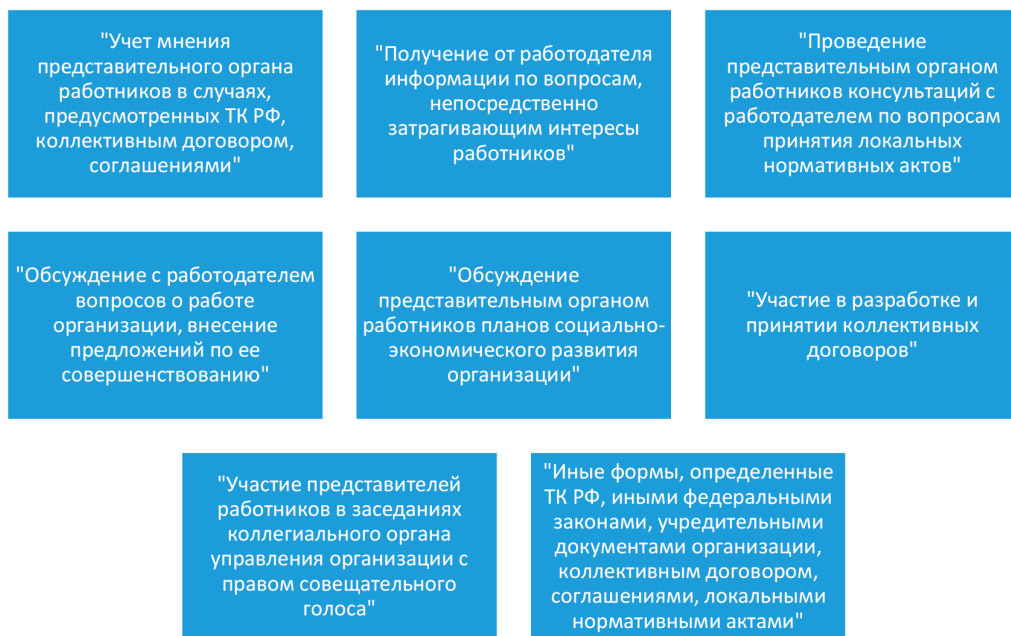


Рис. 2. Нормативно-правовые формы участия работников в управлении организацией

Источник: составлено автором на основании Трудового кодекса Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 08.08.2024, с изм. от 22.11.2024).

Элементами партисипативного управления являются:

1. Участие в принятии решений. Работники получают возможность влиять на выбор стратегии развития компании, предлагать идеи и инновации.
2. Самоуправление. Сотрудникам предоставляется право самостоятельно определять методы и способы выполнения своих задач, выбирать оптимальные инструменты и подходы.
3. Групповое решение проблем. Работники объединяются в команды для совместного обсуждения и решения сложных вопросов, связанных с работой.
4. Обратная связь. Руководство регулярно собирает отзывы и предложения от работников, чтобы улучшить процессы и продукты компании.
5. Вознаграждение за вклад. Работники получают материальное или нематериальное вознаграждение за активное участие в жизни организации и достижение общих целей.

Среди преимуществ партисипативного подхода, можно отметить, вовлечение работников в производственный процесс, улучшение коммуникации, уменьшение числа производственных споров, принятия решений, приводящих к качественно лучшим результатам, снижению стресса и повышению удовлетворенности работой.

Методы партисипативного управления имеют большие перспективы в социальном предпринимательстве, потому как, сама суть социального бизнеса предполагает внедрение инноваций и решение общественных проблем общими усилиями. Эти методы управления могут стать незаменимыми в мотивации к деятельности сотрудников, формировании команды, развития проекта, а также способствуют

отказу от предубеждения в передаче опыта. Использование ряда партисипативных методов помогает привлечь большее количество людей к обучению и анализу на равной основе независимо от положения и статуса.

Условно методы участия можно разделить на два вида: методы с высокой информативностью и методы с высокой вовлеченностью целевой группы, более подробно примеры методов участия представлены на рисунке 3.

Круглый стол	<ul style="list-style-type: none"> • Форма дискуссии, при которой участники рассаживаются за столами и обсуждают заданную тему в группах. Используется для получения информации от участников и заинтересованных лиц по данному вопросу.
Фокус-группа	<ul style="list-style-type: none"> • Метод качественного исследования, при котором выбранные члены целевой группы участвуют в организованном групповом обсуждении. Подходит для получения идей по заданной теме. Этот метод с высокой ценностью данных, но низкой вовлеченностью.
Углубленное интервью	<ul style="list-style-type: none"> • Метод качественного исследования, при котором вы беседуете с одним из членов целевой группы по конкретному вопросу задаете вопросы об опыте, мнениях и предложениях. Подходит для получения более подробной информации и (например, причины, связи и т.д.)
Эмоциональная карта	<ul style="list-style-type: none"> • Групповая работа с картой, во время которой участники рисуют на картах или иным образом визуализируют, где, по их мнению, находятся проблемные области, где они хотели бы видеть изменения и т.д. Подходит для сбора предложений, относящихся к определенной области
Голосование	<ul style="list-style-type: none"> • Метод определения количественного соотношения мнений группы. Подходит для определения приоритетов и понимания того, что важно для целевой группы
Опрос общественного мнения	<ul style="list-style-type: none"> • Количественный анкетный опрос, для определения предпочтений или проверки гипотез среди большего числа членов целевой группы. В отличие от репрезентативного опроса, репрезентативность выборки респондентов не обеспечивается, и выходные данные могут не полностью соответствовать общему менталитету целевой группы
Репрезентативный опрос	<ul style="list-style-type: none"> • Социологический опрос, в ходе которого он и репрезентативная выборка целевой группы населения (например, жители конкретного городского округа) выясняют мнения, установки и предпочтения по данной теме или вопросу
Публичное собрание	<ul style="list-style-type: none"> • Встречи с большим количеством участников группы, открытые для всех, кто хочет присоединиться (в зависимости от потребностей конкретного проекта, участие может быть предметом регистрации. Подходит для предоставления основной информации общественности о конкретной проблеме, проекте, а также для получения информации от граждан (сбор предложений, комментариев, обратной связи). Публичные собрания имеют меньшую ценность для сбора данных
Делегирование полномочий	<ul style="list-style-type: none"> • Метод по передаче какой-либо задачи, права или обязанности от руководителя другому сотруднику компании. Как правило, ответственность за выполнение тоже перекладывается на него. Начальник выступает в роли наставника, а не устраняется. Делегирование происходит по принципу «сверху-вниз».

Рис. 3. Примеры партисипативных методов управления

В российской практике наиболее применимы: голосование, публичные собрания и слушания, опросы и круглые столы.

Приведем примеры методов партисипативного управления, перспективных для применения в социальном предпринимательстве.

1. «Фокус – группа» представляет собой процесс исследования целевой аудитории в маркетинге, основанный на использовании дискуссии под руководством модератора для выявления мнения о компании и ее услугах, с целью масштабирования и внедрения лучших инициатив.

В социальном предпринимательстве этот метод может реализоваться как способ определения качества социальных услуг, необходимость совершенствования устройств для определенных социальных групп, внедрения улучшений в действующие средства реабилитации и др.

2. Совместное обучение – это метод, позволяющий создавать в компании культуру обмена опытом. Формами совместного обучения могут быть:

- корпоративные курсы повышения квалификации, тренинги, и консультации по проблеме, на которую направлена деятельность социального предприятия;

- обучающие встречи, встреча с наставниками, в течении которых сотрудники обсуждают новые идеи и анализируют насколько они будут полезны и возможно ли их использовать;

- выступление перед другими подразделениями или компаниями в отрасли на конференциях и форумах, в целях совместной работы над новыми задачами или оценки уже принятых решений.

В социальном предпринимательстве проведение совместного обучения и наставничество часто является необходимой частью реализации проектов. В настоящее время компании, занятые в социальном бизнесе используют как внешнее, так и внутрикорпоративное обучение.

3. Экскурс по проекту – предполагает прохождение и осмотр территории проекта, обычно под руководством руководителя организации, во время которого участники могут высказать свои предложения, при этом все замечания и входные данные записываются для дальнейшего анализа.

В социальном бизнесе этот метод можно использовать предприятиям, оказывающим социальные услуги, социальным предприятиям, деятельность которых направлена на решения экологических, социально– культурных проблем и организации доступной среды для инвалидов.

4. Платформы сообществ в электронном формате представляют собой сообщество по интересам, информационная ассоциации лиц с одним заболеванием, форум, объединяющий заинтересованных лиц вокруг социальной проблемы, которую закрывает предприниматель. Сюда же относятся краудфандинговые платформы, которые предлагают технологическую и юридическую инфраструктуру для проведения крауд-кампаний, обеспечивают связь между фаундерами и бэкерами, контролируют соблюдение правил и законов, собирают и распределяют деньги.

В настоящее время существуют краудфандинговые платформы для сбора средств на социальные проекты Boomstarter, Planeta.ru, QIWI Fundl, Сбер, Добро mail.ru, но в нашей стране этот ресурс по-прежнему еще не столь широко распространен, особенно среди граждан пожилого возраста. Следует отметить, что в России сбором пожертвований имеют право заниматься только некоммерческие организации, которые не могут рассматриваться как субъекты социального бизнеса.

5. Участие в прибыли организации. Этот метод выглядит как разработка и внедрение бонусной программы, в которой решающим фактором для определения раз-

мера бонуса являются экономические итоги финансового года. Также используется система вознаграждений по итогам проекта, по которому работники получают материальное или нематериальное вознаграждение за активное участие и достижение общих целей.

В секторе соцпредпринимательства бонусы могут зависеть не только от объема продаж как в традиционном бизнесе, но и от количества привлеченных участников, благополучателей или реализации проектов.

6. Visual-менеджмент можно также отнести к партисипативному подходу в управлении, потому как эта методология основана на прозрачности информации о проекте или области деятельности компании. Основная идея состоит в том, что все сотрудники имеют доступ к данным о своей деятельности и результатах, что позволяет отслеживать развитие всей работы организации. Это облегчает планирование, адаптацию к изменениям и обеспечивает большую интеграцию. Цель визуального менеджмента состоит в повышении эффективности работы сотрудника или команды.

В социальном предпринимательстве этот способ используется при информировании заинтересованных лиц о показателях работы, например, сколько лиц прошло реабилитацию, какие территории очищены, сколько средств собрано для решения проблемы, какое количество единомышленников занимается решением проблемы и другие показатели работы социального предприятия.

Все перечисленные методы способствуют укреплению команды, развитию лидерских качеств персонала и расширению сферы ответственности за достижение целей компании. Открытость и прозрачность процесса управления также влияет на построение доверительных отношений между руководством и сотрудниками.

Однако, партисипативный подход в управлении не является совершенным и имеет ряд недостатков. В частности, процесс принятия коллективных решений может занять большее количество времени, чем при авторитарном подходе, что в свою очередь, может замедлить оперативность действий компании. Также не все сотрудники готовы или способны становиться активной частью системы управления в процессе принятия решений, что может создавать недопонимание и конфликтные ситуации.

Выводы

Таким образом, партисипативное управление – это подход, который расширяет возможности сотрудников, позволяет им выразить свое мнение и принимать участие в принятии решений, влияющих на их работу и организацию в целом.

Участвующее управление есть не только организационная концепция. Это более глубокая философия управления организацией, основанная на факторах, влияющих на поведение работника в организации, поэтому в своей сути участвующее управление представляет собой сочетание социально-психологических и организационных методов управления. [5]

Методы участия позволяют проводить консультации, делегировать полномочия, иметь двустороннюю коммуникацию и сотрудничество между руководителями и работниками. Среди основных целей партисипативных методов, следует назвать, интегрирование идей со всей организации, что позволяет принимать более обоснованные решения и более эффективно их реализовывать. Сущность же социаль-

ного предпринимательства заключается во внедрении инноваций с целью оказания долгосрочного положительного влияния на решение общественных проблем. В связи с чем, методы партисипативного управления могут стать ведущими в реализации социальных проектов. Вовлеченность сотрудников и заинтересованных лиц, их активное участие в процессах принятия решений, влечет более сильную связь с организацией и ее целями. Такое участие приводит к повышению удовлетворенности работой и производительности всех процессов организации.

Управление социальным предпринимательством играет значимую роль в обеспечении устойчивых и финансово осуществимых социальных изменений, сочетая приверженность решению социальных проблем с принципами бизнеса. Использование творческого подхода, устойчивости и командной работы, позволяет внедрять более масштабируемые решения для устранения основных причин ряда социальных и экологических кризисов.

Рассмотрев методы управления организацией, допустимо сделать вывод, что наибольший эффект может быть достигнут только при их комплексном использовании. Особое значение имеют методы партисипативного управления, в том числе, в социальном предпринимательстве, в связи с их природой, в основе которой лежит участие персонала в управлении с целью совершенствования использования ресурсов и повышения эффективности организации.

Литература

1. Жохова В.В. Социальное предпринимательство: сущность и понятие // Вестник ТГЭУ. 2015. № 1 (73). С. 85-98.
2. Кобозева Е.М., Митибаева Е.А. Значение методов управления в процессе деятельности организации // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2021. № 4 (54). С. 46-51.
3. Костарева Ю.Н. Перспективные направления развития социального предпринимательства // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 2-1 (108). С. 161-164.
4. Лавренюк Н.М. Социальное предпринимательство в современном Российском пространстве // Территориальные особенности социально-демографических процессов в Республике Башкортостан, 2020. С. 406-409.
5. Петрович М.В. Партисипативная модель в современном управлении: методология и практика // Экономика и управление. 2016. № 10. С. 51-56.
6. Попов Е.В, Веретенникова А.Ю., Козинская К.М. Социальное предпринимательство как объект институционального анализа // Вестник Пермского университета. 2017. Т. 12. № 3. С. 360-374.
7. Dees G. Taking Social Entrepreneurship Seriously: Uncertainty, Innovation, and Social Problem Solving // Society. 2007. Vol. 44. No. 3.
8. Dees G. The Meaning of Social Entrepreneurship // Comments and suggestions contributed from the Social Entrepreneurship Funders Working Group. 1998. Vol. 31. P. 28-33.
9. Germak A., Robinson J. Exploring the Motivation of Nascent Social Entrepreneurs // Journal of Social Entrepreneurship. 2014. Vol. 5. No. 1. P. 5-21.
10. Guillot Sylvain. Instrumentalization of participatory management in protected areas: ethnicization of participation in the Collacamenia region in the Central Andes of Argentina and Chile // Geographical Journal of Latin America. 2011. Vol. 10 (2). P. 9-36.
11. Cuitiene Ruta., Petrauskas Povilas Ruta Goal management using coaching // Economics and Management. 2012. Vol. 17 (4).

12. Poole M. Theories of Industrial Democracy: an emerging Synthesis // Sociological Review. 1982. Vol. 30 (2). P. 181-207.

13. Kindon S., Pain R., Kesby M. Participatory Action Research Approaches and Methods Connecting People, Participation and Place. Informa UK Limited, an Informa Plc company, published, 2010.

14. Schacter Hindy L. Reinventing government or reinventing ourselves: The role of citizen owners in making a better government. Albany, NY: SUNY Press; Vigoda, E. (2002) // Public Administration Review. 1997. Vol. 62 (4). P. 527-540.