

**Системообразующие факторы управления деятельностью некоммерческой  
организации**

**Backbone factors of management of activity of non-profit organization**

**Лариса Юрьевна Шемятихина**

**Larisa Yurievna Shemyatikhina**

к.п.н., доцент

Уральский государственный экономический университет

lyshem@mail.ru

**Ксения Сергеевна Шипицына**

**Kseniya Sergeevna Shipitsyna**

Национальный центр деловых и образовательных проектов

kseniya.shipitsyna@mail.ru

**Аннотация.** В статье рассматривается роль некоммерческих организаций в национальной экономике. Исследуются признаки и системообразующие факторы управления деятельностью некоммерческой организации. Акцентируется внимание на перспективах и проблемах управления деятельностью и развитием некоммерческих организаций в России.

**Abstract.** In article the role of non-profit organizations in national economy is considered. Signs and backbone factors of management of activity of non-profit organization are investigated. The attention is focused on prospects and problems of management of activity and development of non-profit organizations in Russia.

**Ключевые слова:** некоммерческая организация, системообразующие факторы управления.

**Keywords:** non-profit organization, backbone factors of management.

**Введение.** Структура национальной экономики объединяет значительное количество социально-экономических субъектов и сил, выполняющих функции поддержания стабильности и роста национальной экономики, а также распределения благ между гражданами.

Организации являются одним из самых древних социально-экономических субъектов и общественных образований. Развитие организаций идет медленно, постепенно накапливается опыт их создания и управления жизненным циклом, расширяется видовое разнообразие. В 1996 году в структуру национальной экономики с использованием нормативно-правового подхода был введен новый субъект – некоммерческие организации [10]. Число некоммерческих организаций в национальной экономике постоянно растет: с 87028 в 2012 году до 91285 в 2016 году [5].

Некоммерческие организации считаются самым поздним видом организаций, поэтому теория управления некоммерческими организациями содержит недостаточно теоретико-методических положений, применяемых и проверенных практикой. При этом следует отметить, что исследования в области отраслевой специфики управления деятельностью некоммерческих организаций (образование, здравоохранение, спорт, социальное обслуживание) ведутся более интенсивно, чем в области формирования общих положений управления деятельностью некоммерческих организаций.

Таким образом, складывается ситуация, когда на практике к некоммерческим организациям применяется управленческий инструментарий, являющийся эффективным для коммерческой сферы, хотя цели их функционирования являются кардинально противоположными.

**Основной раздел.** Некоммерческой организацией признается организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками.

В обществе сформировалось искаженное представление о деятельности некоммерческих организаций и управления им: «это либо организации собирающие средства на различные нужды, либо иностранные агенты».

Различные структуры, в т.ч. и государственные, сами затрудняются в идентификации некоммерческих организаций, например: территориальные отделы Росстата включают некоммерческим организациям статистические формы отчетности, которые заполняются малым бизнесом и крупным, в результате объем отчетности превышает все разумные пределы; при открытии счета в банке или аккредитации на электронной площадке встает вопрос, почему на уставе некоммерческой организации нет отметки регистрирующего органа (ФНС России), а только Минюста России и т.д. Данное представление и отсутствие понимания особенностей деятельности значительно затрудняет управление деятельностью и развитием некоммерческих организаций.

Некоммерческие организации могут создаваться для достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, в целях охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан, защиты прав, законных интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ для населения страны.

Некоммерческие организации могут создаваться в форме [2] общественных или религиозных организаций (объединений), общин коренных малочисленных народов Российской Федерации, казачьих обществ, некоммерческих партнерств, учреждений, автономных некоммерческих организаций (образование, культура, спорт, здравоохранение), социальных, благотворительных и иных фондов,

ассоциаций и союзов, а также в других формах, предусмотренных федеральными законами.

Некоммерческие организации финансируются за счет средств бюджетов и/или учредителей, при этом они могут осуществлять приносящую доход деятельность, если это предусмотрено их уставами, лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых они созданы, и если это соответствует таким целям.

Решая задачи построения эффективного управления некоммерческой организацией, необходимо теоретически осмыслить процессы и явления, закономерности, действующие в теории менеджмента, и заложить основы для логически обоснованных и востребованных практикой методических рекомендаций. С этой целью следует рассмотреть исследуемый объект – некоммерческую организацию как системное образование, взаимосвязанное совокупностью объективных факторов и способное обеспечить получение синергетического (системного) эффекта в развитии организации и приращении общественного блага.

К основными признаками, присущим некоммерческой организации, как системному образованию, можно отнести: 1) целостность – сумма элементов, с зависимостью каждого элемента, его свойств и связей, от его места в системе; 2) структурность – возможность описания свойств системы через установление ее структуры, обусловленность поведения системы поведением отдельных элементов и свойствами ее структуры; 3) взаимосвязанность – невозможность существования системы при разрыве хотя бы одной связи между ее элементами, изменении характера их отношений; 4) иерархичность – возможность рассмотрения элементов системы как системы какого-либо уровня; 5) автономность – стремление к большей внутренней упорядоченности, выполнений «недостающих» элементов и функций; 6) устойчивость – сохранение или развитие структуры системы, которое обеспечивает выполнение самой системой ее целевого назначения (функции в системах более высокого уровня).

Для категории «система» характерна высокая степень научной изученности. В отечественной и зарубежной науке накоплен значительный теоретический и практический материал, посвященный проблемам системного подхода в рамках управленческой парадигмы. Которые могут быть применены к некоммерческой организации как объекту управления. Наиболее известными учеными и практиками в этой области являются А.Н. Аверьянов [1], А.А. Беляев и Э.М. Коротков [7], Р.А. Коренченко [3], М.В. Локтионов [4], В.Н. Садовский [6], Э.Э. Смирнов [8], А.И. Уемов [9].

С точки зрения теории менеджмента, некоммерческие организации являются социальными системами, играющими существенную роль в обеспечении социального равновесия и распределении блага, так как: позволяют реализовывать потенциальные возможности и способности личности; формируют единство интересов множества личностей (личных, коллективных, общественных).

Некоммерческие организации всегда функционируют на основе взаимосвязей с внешней средой, задающей ограничения для их развития или способствующей активизации деятельности. Интенсивность этих связей, и вынуждает некоммерческую организацию адаптивно реагировать на изменение средовых условий.

Однако некоммерческая организация не только приспосабливается к средовым условиям, при этом используя как внутренний потенциал, так и потенциал других социально-экономических субъектов внешней среды (юридические и физические лица – учредители, спонсоры, благотворители). Это является ключевым отличием некоммерческих организаций от коммерческих, которые используют внутреннюю среду и взаимодействие ее компонентов в качестве источника развития через интеграцию и оптимизацию. Некоммерческая организация не имеет внутренних ресурсов для формирования

фондов развития, поэтому осуществляет поиск необходимых и доступных ресурсов во внешней среде, в т.ч. и через деятельность приносящую доход.

Некоммерческая организация обосновывает цель своей деятельности, оценивает ресурсные потребности, планирует последовательность тактических и практических мероприятий, осуществляет процедуры контроля и оценки полученных результатов. Такой характер деятельности некоммерческой организации соответствует свойству целесообразного саморазвития, а сама система является саморазвивающейся.

Рассмотрим предметный аспект проблемы, отражающий специфику и особенности, обусловленные исследуемой формой.

Функционирование и развитие некоммерческой организации обусловлено рядом системообразующих факторов, которые мы рассматриваем как равноположенные и равнозначимые. На рисунке 1 представлена укрупненная классификация системообразующих факторов управления деятельностью некоммерческой организации.



Рисунок 1. Укрупненная классификация системообразующих факторов управления деятельностью некоммерческой организации (по группам)

К первой группе факторов относятся факторы основной деятельности, которые подчиняются уставной цели некоммерческой организации. Они формируют условия деятельности и в комплексе включают: небольшую пропускную способность при распределении общественного блага; ограниченный штат персонала; ограниченный объем внутренних ресурсов; возможность оказывать узкоспециализированные и нестандартные услуги (работы, продуктов); возможность гибко реагировать на потребности социума, проводя изменения в технологиях взаимодействия с населением (категориями лиц) в силу большой маневренности и другие.

Факторы основной деятельности не только формируют особые характеристики управления некоммерческой организацией, но накладывают отпечаток на маркетинговую деятельность.

Маркетинговая деятельность в управлении некоммерческой организации позволяет оперативно реагировать на изменения внешней среды. В области маркетинговой деятельности используется стратегия дифференциации методов и каналов деятельности некоммерческой организации по отношению к категории граждан, которым оказывается общественное (социально значимое) благо, предварительный поиск заказчиков блага и инвесторов, а также оценивается социально-экономическая эффективность деятельности некоммерческой организации.

Маркетинговые факторы управления деятельностью некоммерческих организаций отличаются преимуществом использования прямого метода сбыта, когда посредническое звено является инородным образованием. Выбор прямого метода сбыта позволяет поддерживать способность некоммерческой организации поддерживать оказание услуг (работ, продуктов) общественному

блага, изменение их характеристик в соответствии с особенностями потребителей блага. Профессиональное представление потребителю блага позволяет повысить качество жизни, что является ключевым назначением некоммерческой организации.

Косвенный метод сбыта применяется крайне редко некоммерческой организацией и только в случае реализации типовых услуг (работ, продуктов) при условии их стандартизации, а также возможности отделимости от некоммерческой организации как поставщика блага.

К следующей группе системообразующих факторов отражаются финансовые аспекты управления деятельностью некоммерческой организации. Финансовые факторы обеспечивают анализ и прогноз финансовых ресурсов, поиск источников финансирования и обеспечения непрерывного и достаточного финансового потока.

Финансовая составляющая управления деятельностью некоммерческой организации также испытывает воздействие со стороны факторов основной деятельности. Среди ее отличительных черт проявляются такие свойства, как: ограниченность источников финансирования, неспособность в короткие сроки обеспечить приток дополнительных ресурсов, ограниченность в распределении блага, неспособность образовывать резервные фонды. Например, даже если некоммерческая организация имеет доход, от приносящей доход деятельности и может образовывать резервные фонды, имеет возможность покрывать свои обязательства, для развития она не может привлечь кредитные средства, т.к. предоставляющие их организации имеют внутреннюю установку о не предоставлении средств некоммерческим организациям.

Предлагаемую финансовую поддержку некоммерческим организациям со стороны государства или коммерческих организаций нельзя считать достаточной, критерии ее получения очень условны и не всегда поддержку

получают те некоммерческие организации, которые реально обеспечивают приток блага в социум.

Менеджмент некоммерческих организаций используют политику сочетания различных источников, взаимодополнение краткосрочных и долгосрочных принципов усиливает специфику некоммерческих организаций, требует гибкости и адаптивности системы.

С факторами основной деятельности смыкаются организационно-управленческие факторы, задающие параметры деятельности некоммерческой организации. Организационно-управленческие факторы, обуславливают ряд предпосылок, необходимых для эффективной деятельности в социуме. В их числе можно выделить: увеличение ответственности при принятии решений; высокий уровень инициативы в поиске и подборе партнеров; невысокая степень гибкости при проведении деловых операций в целом, которая фиксируется действующим законодательством; стремление к расширению деловых связей и партнерству, которые предполагают доверительные отношения; использование собственного накопленного опыта, а также опыта партнеров.

Организационно-управленческие факторы отражены в структуре управления некоммерческой организации. При ее построении необходимо учитывать: 1) небольшой масштаб деятельности; 2) ограниченные возможности по увеличению аппарата управления; 3) узкий ассортимент оказываемого общественного блага. В этих условиях некоммерческие организации выстраивают оригинальную организационную структуру. Специфическими являются также используемые некоммерческой организацией инструменты и технологии управления.

Еще одна группа системообразующих факторов детерминирована коммуникационными процессами. Коммуникации позволяют согласовывать и обеспечивать стабильное функционирование внутренней среды некоммерческой организации, так и взаимодействие с внешней средой.

У некоммерческой организации коммуникации представляются развитой сетью каналов, предназначенных для сбора, систематизации и анализа информации о внешней среде, а также для передачи переработанных сообщений обратно из внутренней среды во внешнюю.

При оценке эффективности управления деятельностью некоммерческой организации учитывается результативность коммуникационных сетей и каналов. Коммуникативный результат для некоммерческой организации выражается такими показателями, как: степень устойчивости коммуникационных связей во внутренней среде и с внешней средой; уровень оперативности прохождения информации; уровень концентрации информации и другие.

Важным системообразующим фактором является организационная культура некоммерческой организации. Эффективное управление требует четкого представления о функции некоммерческой организации по отношению к собственным структурным элементам, системе, частью которой они являются, а также уставным целям. Достижение максимальной согласованности действий персонала является при этом необходимым условием эффективного управления. Используемые для этого средства могут широко варьироваться в зависимости от культуры некоммерческой организации и принятого в ней стиля управления. Модель управления некоммерческой организацией фокусируется на трех аспектах: правилах, власти, разделяемых ценностях, отраженных в организационной культуре. Организационная культура несет в себе стимулирующие начала, что само по себе является внутренним ресурсом поддержания целостности и стабильности некоммерческой организацией.

Процесс формирования организационной культуры представляет собой проверку соответствия деятельности персонала принятой организационной структуре. Соответствие предполагает ситуацию, когда весь персонал некоммерческой организации знает, что нужно делать; хотят делать то, что

нужно для интересов некоммерческой организации, в ее стремлении достичь поставленных (уставных) целей.

В практике некоммерческой организации инновационные идеи реализуются очень медленно, однако результат может быть достигнут при реализации управленческой цепочки «цели – критерии – практика».

Перечень системообразующих факторов управления деятельностью некоммерческих организаций нельзя считать закрытым. При отраслевых и внутренних изменениях для некоммерческой организации возможно выделение дополнительных системообразующих факторов (научно-технологических, экологических, информационных и других), отражающих специфические средовые характеристики и приоритеты в решении актуальных проблем управления деятельностью некоммерческих организаций.

**Заключение.** К основным результатам исследования, описанным в статье, относятся: определено функциональное назначение деятельности некоммерческих организаций в структуре экономики и распределении общественного блага; описаны особенности управления деятельностью некоммерческих организаций; выделены основные признаки, присущие некоммерческой организации как системному образованию; выделены и описаны системообразующие факторы управления деятельностью некоммерческой организации.

### **Библиографический список**

1. Аверьянов А.Н. Системное познание мира: методологические проблемы. – М.: Политиздат, 1985. – 263 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 № 51-ФЗ, ч. 1
3. Коренченко Р.А. Теория организации. Пермь: ПГУ, 1998. – 182 с.

4. Локтионов М.В. Системный подход в менеджменте. – М.: Генезис, 2000. – 288 с.
5. Россия в цифрах. 2017: Крат. стат. сб. / Росстат. – М., 2017. – 511 с.
6. Садовский В.Н. Основания общей теории систем. Логико-методологический анализ. – М.: Наука, 1974. – 280 с.
7. Системология организации / А.А. Беляев, Э.М. Коротков; Гос. ун-т управления. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 182 с.
8. Смирнов Э.А. Основы теории организации. – М.: Аудит, ЮНИТИ. 1998. – 375 с.
9. Уемов А.И. Системный подход и общая теория систем. – М.: Мысль, 1978. – 272 с.
10. Федеральный закон «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 № 7-ФЗ

### **Bibliography**

1. Averyanov A.N. System knowledge of the world: methodological problems. – М.: Politizdat, 1985. – 263 p.
2. Civil code of the Russian Federation of 30.11.1994 No. 51-FZ, p.1
3. Korenchenko R.A. Theory of the organization. Perm: PSU, 1998. – 182 p.
4. Loktionov M.V. System approach in management. – М.: Genesis, 2000. – 288 p.
5. Russia in figures. 2017: Krat. to become. сб. / Rosstat. – М, 2017. – 511 p.

6. Sadovsky V.N. Bases of the general theory of systems. Logiko-metodologicheskyy analysis. – M.: Science, 1974. – 280 p.
7. Sistemologiya of the organization / A.A. Belyaev, E.M. Korotkov; State. un-t of management. – M.: INFRA-M, 2000. – 182 p.
8. Smirnov E.A. Bases of the theory of the organization. – M.: Audit, UNITY. 1998. – 375 p.
9. Uyemov A.I. System approach and general theory of systems. – M.: Thought, 1978. – 272 p.
10. Federal law "About Non-profit Organizations" of 12.01.1996 No. 7-FZ