

В. А. Юдин<sup>1</sup>, Н. А. Устина<sup>2</sup>, 2023

<sup>1,2</sup> Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка»  
(Университет «МИР»), Россия

## РАЗРАБОТКА ИННОВАЦИОННОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ НКО НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ЗАРУБЕЖНЫХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

*В работе представлен анализ зарубежных моделей управления организациями. Выявлена их инновационная составляющая и возможность адаптации для отечественной инновационной модели управления некоммерческими организациями (НКО). С учетом отличительных особенностей в функционировании третьего сектора экономики в регионах сформирована обобщенная модель управления НКО, действующая в России в настоящее время. Результатом данного исследования является авторская инновационная модель управления НКО, при разработке которой за основу взят синтез модели результативности и маркетинговой модели НКО.*

**Ключевые слова:** стратегическое управление, инновационная модель управления, некоммерческие организации, третий сектор экономики, маркетинг.

### **Введение**

Уровень развития третьего сектора российской экономики выражается в многообразии видов деятельности, реализуемой некоммерческими организациями (НКО) в регионах. При этом на сегодняшний день имеются как крупные, так и малые НКО. Определенная часть из них играет главную роль в содействии органам государственной власти субъекта в достижении стратегических целей в социально-экономической, демографической, культурной, сельскохозяйственной, экологической и других сферах [9]. Однако стоит отметить, что любая даже небольшая с организационно-структурной точки зрения некоммерческая организация за счет консолидации приложенных усилий вносит неоценимый вклад в развитие не только третьего сектора экономики, но и региона в целом [8].

Успех деятельности НКО можно определить через объем мероприятий, которые проводятся с целью решения значимых проблем

общественной жизни региона. Также эффективность деятельности данных организаций рассчитывается через объем привлеченных грантовых средств, направленных на реализацию социальных проектов, по отношению к количеству уже реализованных проектов.

Еще одним индикатором, свидетельствующим о высоком уровне развития некоммерческой организации, является наличие эффективной модели управления [9]. Применение подобных моделей прежде всего актуально для сложноструктурированных НКО с количеством сотрудников более чем 100 человек, а также для тех организаций, которые имеют свои представительства в других субъектах РФ (например, «Союз женщин России», Общероссийская общественная организация «Российский Союз Молодежи», «Российский союз промышленников и предпринимателей» и др.).

На текущий момент у руководителей нет ясного понимания того, какие изменения нужно вносить в уже выстроенную модель управления НКО как для обеспечения долгосрочного существования организации на рынке социальных услуг, так и для повышения скорости внутренних организационных процессов с целью улучшения качества предоставляемых услуг населению [1]. Отсутствие инновационной модели управления НКО, которая позволила бы повысить эффективность и узнаваемость ее в регионе, является актуальной темой для данного исследования.

Цель работы состоит в разработке отечественной инновационной модели развития некоммерческой организации с учетом факторов и ограничений внешней среды.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть существующие зарубежные инновационные модели управления организациями;

- дать характеристику действующей модели управления некоммерческими организациями в российских регионах (на примере Самарской области);

- на основе анализа зарубежных моделей управления организациями разработать инновационную модель управления некоммерческими организациями в российских регионах;

- обосновать практическую значимость авторской модели управления НКО.

Объект исследования – зарубежные модели управления организацией, предмет исследования – их инновационная составляющая и возможность ее применения для отечественной инновационной модели управления НКО.

## ***Результаты исследования***

Первой на очереди в обзоре моделей стратегического планирования следует охарактеризовать модель Томпсона и Стиркланда, где управление организацией представлено как непрерывный процесс, который содержит 5 этапов [7]:

- 1) определение сферы деятельности и формирование стратегической установки организации;
- 2) формирование стратегических целей и задач организации;
- 3) разработка стратегического плана организации;
- 4) проведение мероприятий по реализации разработанного стратегического плана;
- 5) осуществление оценки результатов деятельности организации (согласно целям и задачам, указанным в стратегическом плане).

Инновационный характер данной модели раскрывается в том, что на 5-ом этапе (после проведения оценок деятельности организации) процесс стратегического планирования не заканчивается, а наоборот, запускается по новой линии, но уже с подходом корректировок слабоэффективных стратегических установок, либо с кардинальной заменой или отказом от не встраивающейся в процесс социального производства стратегической цели.

В итоге данная модель позволяет обеспечивать гибкость некоммерческой организации за счет непрерывности процесса внесения изменений в план деятельности НКО, однако стоит отметить, что эффективность такого подхода можно наблюдать лишь в условиях высокого уровня организационной структуры НКО, которая содержит различные отделы и структурные подразделения. Малые, а также недавно открытые некоммерческие организации с высокой долей вероятности столкнутся с трудностями в постановке процесса стратегического планирования на непрерывный лад, причем для этого потребуются не только дополнительные трудовые ресурсы, но и технологические средства для обеспечения автоматизации отслеживания результатов деятельности организации.

В данной ситуации необходима оперативная модель управления, позволяющая максимально быстро запустить процесс активизации привлечения инвестиционных средств за счет наличия уникальной идеи и инновационных подходов ее презентации по предоставлению социальных услуг отдельным категориям населения региона [4].

Второй зарубежной моделью управления организацией служит модель Ансоффа. Особенность модели состоит в том, что формиро-

вание цели организации вызвано реакцией ее руководства на внешние сигналы. К ним могут быть отнесены как угрозы, так и возможности. В соответствии с целями осуществляется оценка ресурсного потенциала (чего не было в первой модели), а также оценка внешней среды. Далее формируется стратегия диверсификации организации. Предшествует данному этапу процесс обеспечения достижения синергетического эффекта от всех структурных подразделений организации.

На такой основе происходит выбор той или иной стратегии диверсификации (схематично представлено на рисунке 1).

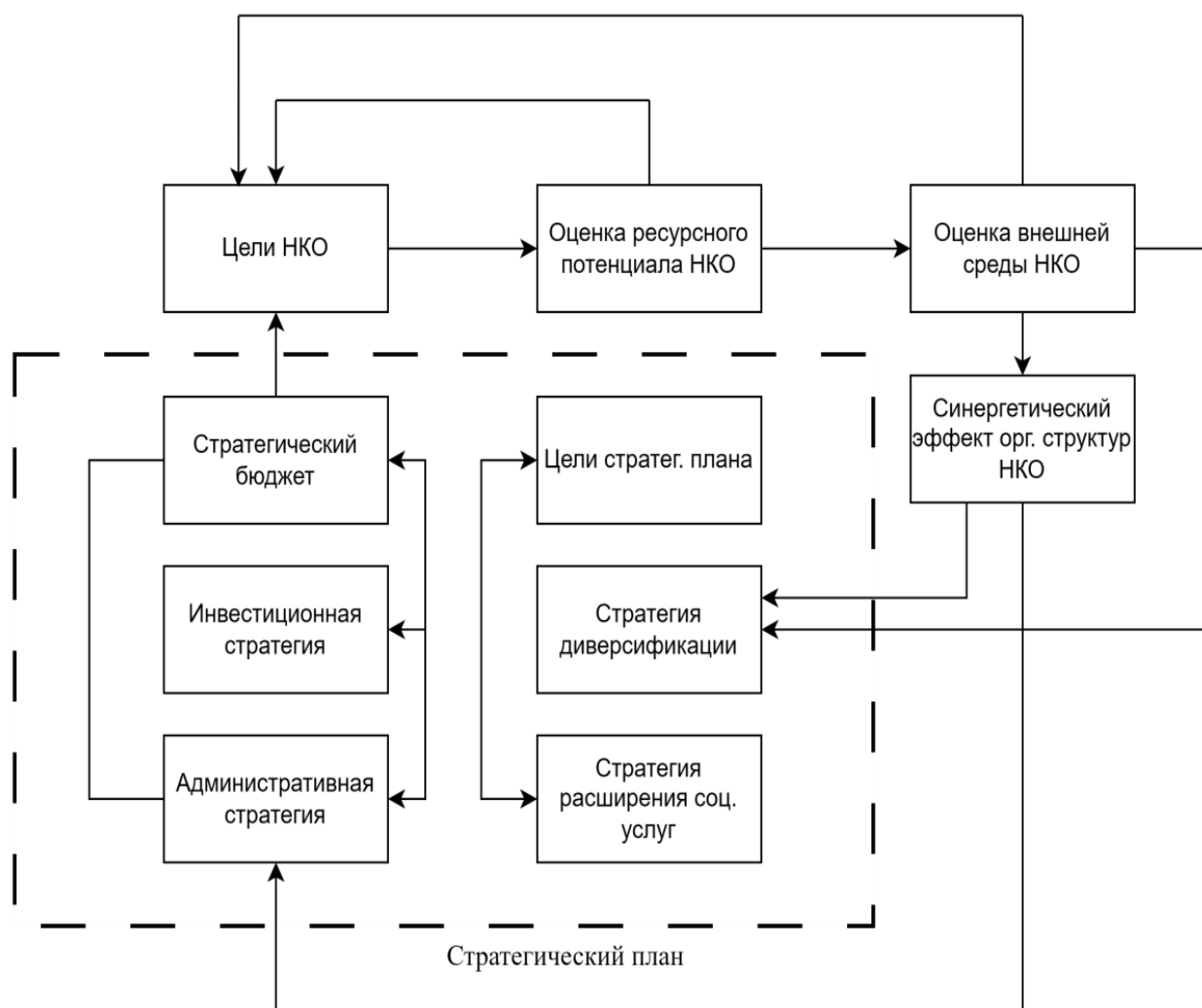


Рис. 1. Модель управления организации И. Ансоффа [4]

Анализ данной модели показал, что ее автор рассматривает стратегию как взаимосвязь деятельности и конечных услуг, которые предоставляются ее потребителям. Под финансовой стратегией подразумевается проведение анализа движения денежных потоков, в основном уже имеющих на старте развития организации.

Третья модель, которую следует описать, называется моделью стратегического плана Г. Стейнера. Особенность данной модели заключается в полной детализации и жесткой регламентации процессов формирования результатов действий. Кроме этого данный подход в управлении организации объединяет все виды планирования (долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное планирование). Предпосылками применения такой модели могут служить определенные ценностные ориентиры руководства организации, тенденции социальной политики государства (в случае с НКО), а также результаты оценки внутренних возможностей и проблем организации (здесь наблюдаются признаки схожести с вышеизложенными моделями управления НКО). По итогам применения модели предполагается принятие стратегического решения, которое вбирает в себя множество нижестоящих локальных решений. Данное решение в результате обладает перечнем различных характеристик: направленность на взаимодействие с внешней средой организации, нацеленность на долгосрочные перспективы, основаны на видении изменений в работе системы организации, соотносятся с оценкой и ожиданиями ключевых участников разработки стратегического решения.

Стратегические решения, имея описанные выше характеристики, в свою очередь подразделяются на три вида категорий, представленных в таблице 1.

Таблица 1

**Распределение стратегических решений по категориям**

<i>Вид категории</i>	<i>Содержание категории</i>
Сжатые	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Использование доступных источников информации.</li> <li>2. Ограниченное участие заинтересованных сторон в принятии решения.</li> <li>3. Отсутствие официальных встреч и продолжительных переговоров</li> </ol>
Спорадические	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Большой внутренний лаг в принятии решения.</li> <li>2. Неоднородность используемой информации.</li> <li>3. Неформальные взаимодействия и переговоры с привлечением высшего органа управления</li> </ol>

Ускоренные	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Малый внутренний лаг в процессе принятия решения.</li> <li>2. Ограниченное участие экспертов.</li> <li>3. Проведение многочисленных совещаний.</li> <li>4. Отсутствие временных затрат на принятие окончательного решения</li> </ol>
------------	--

*Примечание.* Составлено авторами по данным [7].

Стоит отметить, что процесс выбора стратегического решения запускается с момента осознания высшим руководством организации о необходимости принятия подобного решения.

Для наглядности описываемой модели Г. Стейнера предлагается представить ее схематичную визуализацию (рис. 2).

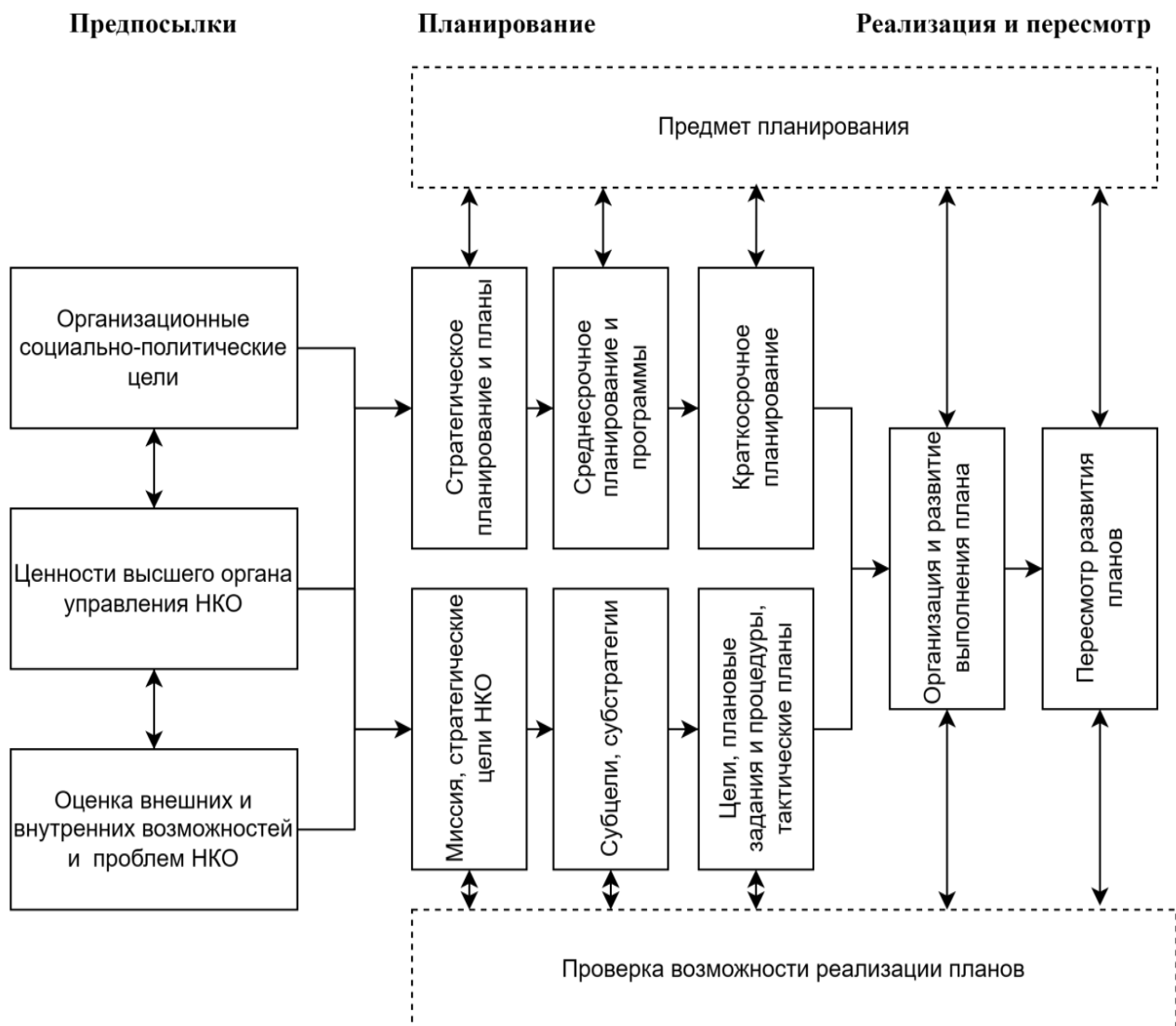


Рис. 2. Модель управления организацией Г. Стейнера [4]

Рассматривая рисунок 2, можно заметить наличие детального описания различных уровней стратегии; наблюдаются элементы гибкости за счет проведения процедур пересмотра уже разработанных планов организации. При этом описываемая модель слабо распространена в практической деятельности НКО. Данное положение вызвано сложностью ее реализации, заключающейся в необходимости разрабатывать сразу несколько уровней стратегии, а также проведения анализа внешней среды, что влечет за собой не только высокие временные затраты, но и финансовые. Таким образом, модель Г. Стейнера для данного исследования вызывает слабый интерес (т.е. ее адаптация для региональных НКО).

В целях применения/адаптации анализируемых моделей управления для региональных НКО охарактеризуем действующую в настоящее время в России модель управления НКО. Для примера рассмотрим Благотворительный фонд «Радость», который реализует мероприятия по оказанию социальной помощи детям, оставшимся без попечения родителей в Самарском регионе.

Структура данной организации содержит высший орган управления — Правление Фонда — надзорный орган, осуществляющий контроль и надзор за деятельностью фонда, принятием другими органами фонда решений и обеспечение их исполнения с использованием средств фонда. Отдельным органом управления выделен Ревизор (избирается Правлением Фонда), который осуществляет контроль над финансово-хозяйственной деятельностью фонда. Кроме этого, в структуру Благотворительного фонда «Радость» входит центр постинтернатного сопровождения, в котором есть педагоги и психологи, осуществляющие работу непосредственно с описанной выше категорией детей.

Представленная структура фонда — одна из множества организационных форм некоммерческих организаций, утвержденных Федеральным законом РФ от 12.01.1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» [10]. В документе отмечается и структура НКО, которая в общем виде содержит два подразделения: высший орган управления и исполнительный орган управления. Причем для автономных некоммерческих организаций устанавливается коллегиальный высший орган управления (например, в АНО ВО Самарском университете государственного управления «Международный институт рынка» — это Собрание учредителей), для ассоциаций установлено собрание членов организации (к примеру, съезд Ассоциации «Совет муниципальных образований Самарской области»). В отношении фондов структуры управления определяются уставом

данной организации. Органы управления общественных организаций и объединений устанавливаются на основании закона, регулирующего деятельность данных форм НКО.

Таким образом, можно представить обобщенную модель управления НКО, которая присутствует и действует во всех формах некоммерческих организаций не только в Самарском регионе, но и в целом по стране (рис. 3).

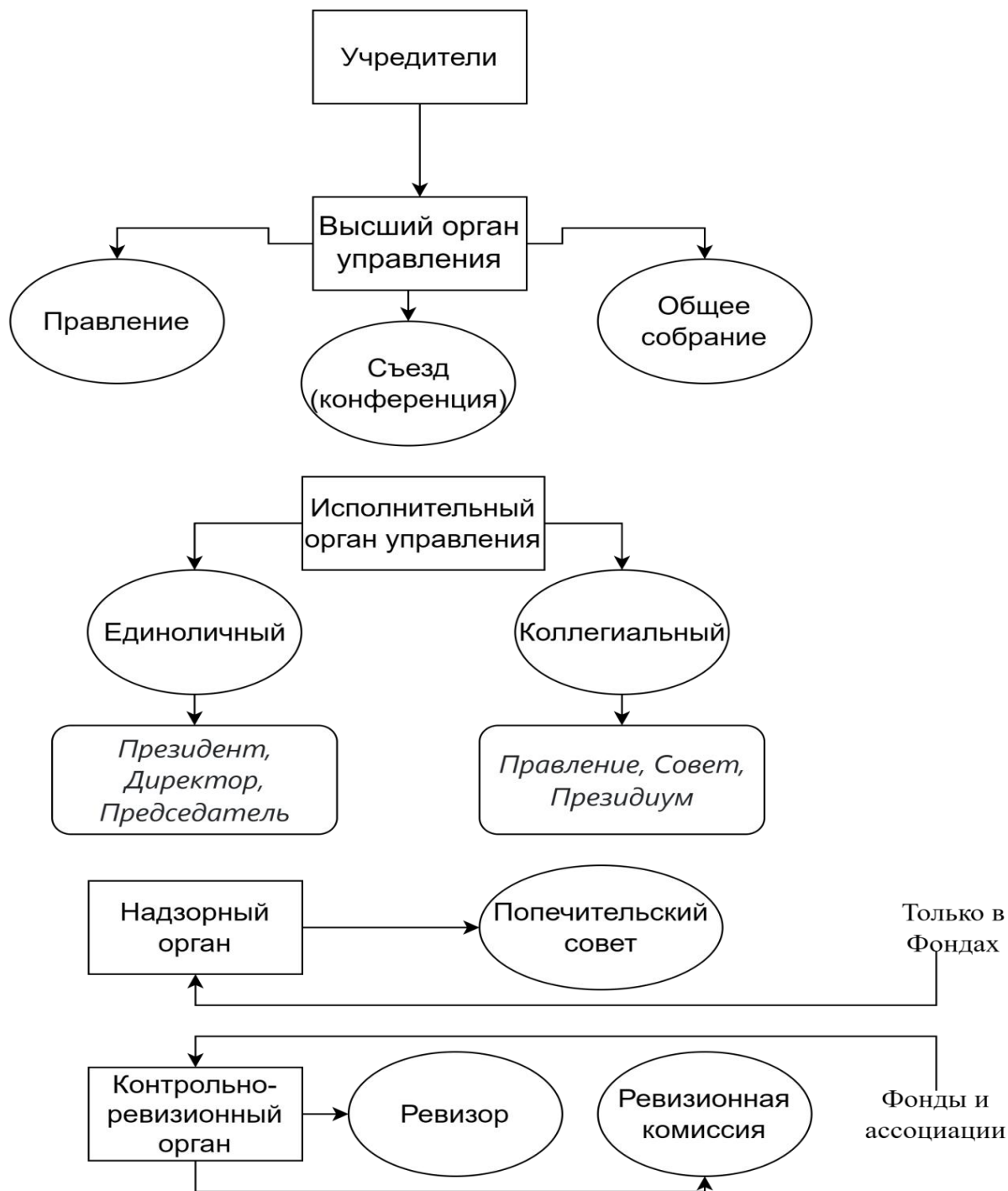


Рис. 3. Обобщенная модель управления НКО в России

Примечание. Составлено авторами по данным [10].



Таким образом, в качестве инструментария для формирования инновационной модели управления НКО предлагается использовать две модели:

- 1) модель оценки эффективности/результативности;
- 2) маркетинговую модель развития организации.

В своей сущности разрабатываемая модель должна позволять руководству организации проводить грамотный самоанализ деятельности организационных структур, при этом стоит не забывать об активности в медиапространстве, а также стремиться к повышению узнаваемости НКО как бренда.

Результативность НКО выражается не только в количестве проведенных мероприятий, но и в проценте удовлетворенности граждан при обращении в организацию с целью получения социальной помощи. При этом необходимо внедрять инструменты обратной связи подобно ЕПГУ, чтобы по итогам года можно было увидеть средние значения, характеризующие качество оказываемых услуг [2].

Маркетинговое направление предлагаемой модели подразумевает наличие в деятельности НКО направления, ориентированного на повышение узнаваемости организации в СМИ, социальных сетях и т.д. Данная деятельность должна быть вторым по значимости вектором развития НКО. Например, для проведения маркетинговой политики можно попытаться привлечь сторонние организации (в этом случае речь идет об аутсорсинге). Для крупных региональных НКО (например, федерации профсоюзов, торгово-промышленные палаты, ассоциации Союза работодателей и т.д.) можно попытаться создать отдельное структурное подразделение либо выделить штатную единицу, которая будет обеспечивать функции PR-менеджера организации [3].

Рассмотрим маркетинговую модель развития организации, представленную К. С. Казаковой в работе [5].

Данная модель содержит в себе пять блоков:

- 1) маркетинговый анализ;
- 2) разработка маркетингового планирования;
- 3) реализация разработанного плана;
- 4) мотивация сотрудников организации;
- 5) контроль за реализацией маркетингового плана.

Предлагаем соотнести данные блоки с общей структурой НКО, видоизменив схему, а также увязав с моделью результативности. Полученный результат в виде авторской инновационной модели управления НКО представлен на рисунке 4.

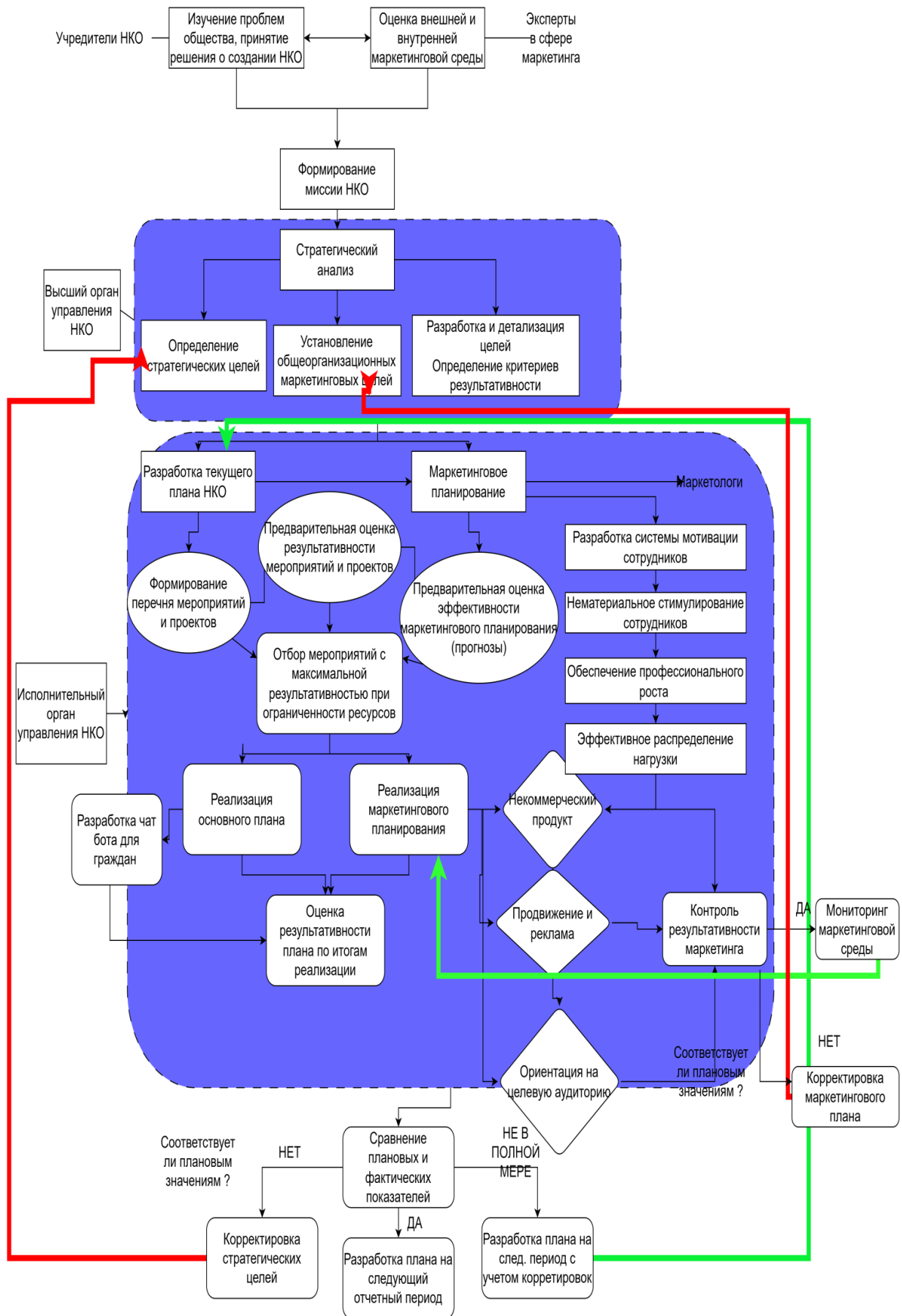


Рис. 4. Инновационная модель управления НКО

Примечание. Авторская разработка.

Вышеуказанная модель отличается тем, что носит универсальный характер и дает возможность ее применения в различных формах некоммерческих организаций. При этом в качестве обоснования предложенной модели следует указать, что основное внимание должно уделяться результативности и эффективности деятельности НКО. Внедряя элементы разработки маркетинговых планов, руководство решает задачу по повышению узнаваемости своей организации, что влечет рост вероятности получения грантов на реализацию основной деятельности.

Маркетинговая составляющая не может реализовываться без применения цифровых сервисов, позволяющих гражданину оперативно получить информацию и поддержку со стороны некоммерческой организации [5]. В данной ситуации речь идет о цифровой зрелости НКО, уровень которой постепенно повышается. Однако для ускорения такого процесса следует поддерживать сторонние организации, предоставляющие ресурсы для проведения цифровизации НКО (как основополагающего фактора успешности реализации маркетингового направления инновационной модели) на государственном уровне [3].

### ***Заключение***

Обобщим вышеизложенное и перечислим ряд преимуществ разработанной инновационной модели управления НКО.

Преимуществом стоит назвать ее системный характер, поскольку модель объединяет сразу несколько подходов других авторов, а также строится на уже имеющейся и действующей в рамках российского законодательства модели. Кроме этого модель показывает процесс оценки деятельности по разработке планов организации. Инновационным преимуществом выделяется предложение по дальнейшему созданию чат-бота, который позволит в удобном формате взаимодействовать с НКО и получать качественную адресную помощь. Инновационность обеспечивается за счет имеющихся научных подходов по развитию продвижения услуг в среде некоммерческого сектора. Анализ зарубежных моделей показал их несостоятельность и сложность в применении в российских НКО.

### ***Литература***

1. Авдеева Е. А., Логвинова В. А. Назначение и сфера применения моделей стратегического планирования для обеспечения устойчивости деятельности компаний в изменяющейся среде // Проектное управление в строительстве. 2022. № 1 (26). С. 83-89. EDN VJVCZT.

2. Белова Ю. И. Модель управления НКО на основе оценки результативности // Наука и инновации – современные концепции: сборник научных статей по итогам работы Международного научного форума (г. Москва, 08 февраля 2019 г.) / Отв. ред. Д. Р. Хисматуллин, в 2 т. М.: Инфинити, 2019. Т. 2. С. 28-33. EDN ZBFXTN.

3. Вишнева К. В. Цифровая трансформация некоммерческих организаций: проблемы и направления развития // Международный научно-исследовательский журнал. 2021. № 4-3 (106). С. 152-155. DOI 10.23670/IRJ.2021.106.4.094. EDN MRDGLO.

4. Терехова-Пушная Д. В. Модели стратегического управления и планирования // Московский экономический журнал. 2019. № 9. С. 162. DOI: 10.24411/2413-046X-2019-19088.

5. Казакова К. С. Модель управления маркетингом некоммерческих организаций // Современная наука: Актуальные вопросы, достижения и инновации: Международная научно-практическая конференция (г. Пенза, 05 сентября 2021 г.). Пенза: Наука и Просвещение, 2021. С. 141-144. EDN TLDWIG.

6. Марьянов Е. О., Поклонский А. Ю. Анализ опыта применения информационных технологий в некоммерческом секторе и перспективы их использования и развития в России // Вектор экономики. 2021. № 11 (65). EDN MXDTRQ.

7. Мусаев М. М., Петерсонс А. Д., Янкина И. А. Использование зарубежных моделей управления в российском менеджменте // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 1 (45). С. 409-413. EDN RYSIOL.

8. Положенцева Ю. С., Согачева О. В. Сравнительный анализ законодательного регулирования деятельности некоммерческих организаций // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2022. № 1 (59). С. 93-104. DOI 10.47581/2022/IE.1.59.14. EDN OVWPUM.

9. Суровнева А. А., Полянин А. В., Головина Т. А. Особенности менеджмента некоммерческих организаций // Труд и социальные отношения. 2017. Т. 28. № 4. С. 33-48. EDN ZBMWAJ.

10. Федеральный закон Российской Федерации от 12.01.1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» // СПС «КонсультантПлюс». URL: <https://consaltika.ru/>.