

Антоновская Елена Анатольевна

канд. экон. наук, доцент

Иванов Дмитрий Валерьевич

студент

ФГБОУ ВО «Чувашский государственный

университет им. И.Н. Ульянова»

г. Чебоксары, Чувашская Республика

ОПТИМИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В РУКОВОДСТВЕ НЕКОММЕРЧЕСКИМИ ОБЪЕДИНЕНИЯМИ

***Аннотация:** исследование посвящено совершенствованию процессов принятия управленческих решений в социально ориентированных некоммерческих организациях Российской Федерации. Проводится анализ современного состояния некоммерческого сектора, выявляются ключевые факторы, влияющие на эффективность управленческих решений в условиях ограниченности ресурсов. Рассматриваются вопросы внедрения систем поддержки принятия решений, оптимизации финансового планирования и контроля. На основе статистических данных за период 2022–2024 годов анализируется динамика развития СОНКО, включая численность участников, объемы финансовой поддержки и региональные особенности функционирования. Демонстрируется взаимосвязь между качеством управленческих решений и устойчивостью развития НКО. Результаты представляют практическую ценность для руководителей некоммерческих объединений, специалистов органов государственной власти и исследователей в области менеджмента НКО.*

***Ключевые слова:** некоммерческие организации, управленческие решения, социально ориентированные НКО, система поддержки принятия решений, оптимизация управления, третий сектор, эффективность деятельности, устойчивость НКО.*

Некоммерческий сектор Российской Федерации переживает период интенсивного развития, характеризующийся ростом числа организаций, расширением

направлений деятельности и увеличением объемов привлекаемых ресурсов. Согласно официальным данным, в 2024 году в России действовало 133 812 социально ориентированных некоммерческих организаций, что превышает показатель 2023 года на 3 280 организаций [4]. Вместе с тем, усложнение внешней среды, возрастающая конкуренция за ресурсы и повышение требований со стороны благополучателей актуализируют вопросы оптимизации управленческих процессов в НКО. Процесс принятия управленческих решений представляет собой центральный элемент деятельности любой организации [3]. Особую значимость данный процесс приобретает в некоммерческом секторе, где ограниченность ресурсов требует максимально взвешенного подхода к их распределению [13]. Эффективная система принятия решений позволяет некоммерческим объединениям адаптироваться к изменяющимся условиям, повышать качество предоставляемых услуг и укреплять позиции в обществе.

Исследование основывается на анализе данных Федеральной службы государственной статистики, материалов Министерства экономического развития Российской Федерации и результатов рейтинговых оценок развития некоммерческого сектора в регионах. Методологическую основу составляет системный подход к изучению процессов принятия управленческих решений. В рамках исследования применялись методы статистического и сравнительного анализа, а также контент-анализ нормативно-правовых документов, регулирующих деятельность некоммерческого сектора [1; 2]. Особое внимание уделялось изучению практик применения систем поддержки принятия решений в управлении ресурсами организаций [14].

Теоретические основы оптимизации управленческих решений в НКО базируются на понимании специфики некоммерческого сектора. В отличие от коммерческих структур, некоммерческие организации ориентированы не на извлечение прибыли, а на достижение социально значимых целей. Это определяет иную логику принятия решений, где критериями эффективности выступают не финансовые показатели, а степень удовлетворения общественных потребностей и масштаб социального воздействия [13]. В контексте совершенствования

управленческих механизмов, эффективность деятельности любой организации, включая некоммерческий сектор, напрямую зависит от качества кадровой политики и формализации процедур принятия решений, что позволяет минимизировать риски нерационального использования ограниченных ресурсов [12].

Создание системы поддержки принятия и выполнения управленческих решений предполагает интеграцию нескольких компонентов: информационного обеспечения, аналитических инструментов, механизмов контроля и обратной связи [6]. Информационная составляющая включает данные о финансовых ресурсах организации, показателях деятельности, потребностях целевых групп и изменениях внешней среды. Аналитический блок предусматривает инструменты для обработки информации, моделирования сценариев развития и оценки рисков [10].

Оптимизация учета и контроля финансовых результатов организации выступает важнейшим элементом системы принятия управленческих решений [5]. Руководители НКО должны располагать актуальной информацией о движении денежных средств, структуре доходов и расходов, эффективности использования грантовых средств. Данная информация формирует базис для принятия обоснованных решений о распределении ресурсов между проектами, корректировке направлений деятельности и планировании дальнейшего развития [7].

Анализ современного состояния некоммерческого сектора демонстрирует позитивную динамику по ключевым показателям.

Рассмотрим основные характеристики участников деятельности СОНКО в динамике 2022–2024 годов (рис. 1).



Рис. 1. Основные характеристики участников деятельности СОНКО в динамике 2022–2024 годов. Источник: составлено автором по данным [4]

Представленные данные на рис. 1 свидетельствуют о росте кадрового потенциала некоммерческого сектора. Численность штатных работников увеличилась на 3,5% в 2024 году относительно 2023 года, а количество добровольцев возросло на 22,5%. Данная тенденция указывает на расширение масштабов деятельности НКО и повышение их роли в решении социальных задач. Для руководителей это означает необходимость совершенствования систем управления человеческими ресурсами, координации работы волонтеров и оптимизации организационной структуры.

Финансовая поддержка некоммерческого сектора со стороны государства также демонстрирует положительную динамику. Проанализируем объемы финансирования СОНКО на федеральном уровне в таблице 1.

Таблица 1

Объемы финансирования СОНКО на федеральном уровне

Год	Объем поддержки, млрд руб.	Количество получателей, ед.
2023	308,3	5 261
2024	278,8	4 809

Источник: составлено автором по данным [4].

Из таблицы 1 следует, что несмотря на сокращение общего объема финансирования в 2024 году, средний размер поддержки в расчете на одну организацию увеличился, что свидетельствует о повышении адресности мер поддержки и концентрации ресурсов на наиболее эффективных проектах. Руководителям НКО необходимо учитывать данную тенденцию при формировании стратегий привлечения финансирования – акцент должен делаться на качестве заявок, обоснованности бюджетов и демонстрации социальной эффективности проектов.

Региональный аспект развития некоммерческого сектора характеризуется существенной дифференциацией. Согласно результатам рейтинга активности деятельности НКО, лидирующие позиции занимают Владимирская область, Республика Карелия, Челябинская область, Нижегородская область и Волгоградская

область [9]. Активность НКО этих регионов признана государственными органами и институтами развития, что проявляется в высоких показателях результативности получения грантового финансирования.

Исследование показало, что наиболее сбалансированными показателями развития характеризуются организации, реализующие комплексный подход к управлению. Оптимизация процесса принятия управленческих решений предполагает внедрение следующих элементов: формализация процедур принятия решений, использование аналитических инструментов для оценки альтернатив, вовлечение заинтересованных сторон в процесс выработки решений, создание механизмов мониторинга реализации принятых решений [7].

Роль некоммерческих организаций в принятии решений в интересах общества возрастает, что обусловлено их способностью оперативно реагировать на социальные запросы и мобилизовывать гражданские инициативы [13]. Эффективность данной роли напрямую зависит от качества внутриорганизационных управленческих процессов. НКО, внедрившие системы поддержки принятия решений, демонстрируют более высокую устойчивость, лучшие финансовые показатели и больший социальный эффект.

Проведённое исследование позволяет сделать следующие выводы. Оптимизация системы принятия решений в руководстве некоммерческими объединениями представляет собой комплексную задачу, решение которой требует интеграции современных управленческих подходов, информационных технологий и специфических практик некоммерческого сектора. Исследование выявило позитивную динамику развития СОНКО в Российской Федерации, характеризующуюся ростом численности участников, увеличением объемов деятельности и расширением государственной поддержки.

Внедрение систем поддержки принятия управленческих решений позволяет руководителям НКО повышать обоснованность принимаемых решений, оптимизировать использование ограниченных ресурсов и усиливать социальное воздействие организаций. Ключевыми элементами эффективной системы выступают

качественное информационное обеспечение, аналитические инструменты, механизмы контроля и вовлечение заинтересованных сторон.

Дальнейшее развитие некоммерческого сектора в России будет определяться способностью организаций адаптировать управленческие практики к изменяющимся условиям, осваивать новые технологии и формировать партнерские отношения с органами власти, бизнесом и гражданским обществом. Совершенствование процессов принятия решений должно стать приоритетным направлением организационного развития НКО.

Список литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 №51-ФЗ (ред. от 31.07.2025, с изм. от 25.11.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения: 26.01.2026).

2. Федеральный закон от 12.01.1996 №7-ФЗ (ред. от 28.12.2025) «О некоммерческих организациях». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/ (дата обращения: 26.01.2026).

3. Борнтова М.С. Процесс принятия управленческих решений / М.С. Борнтова, О.И. Ванюшина, О.В. Лозовая // Научно-исследовательские решения высшей школы: Материалы студенческой научной конференции, 26 декабря 2023 года, Рязань. – Рязань: Рязанский государственный агротехнологический университет, 2023. – С. 391–392. – EDN CFWYSZ.

4. Доклад о деятельности и развитии социально ориентированных некоммерческих организаций за 2024 год. – URL: <https://clck.ru/3RU8Fp> (дата обращения: 26.01.2026).

5. Колесникова Е.В. Оптимизация учёта и контроля финансовых результатов организации в системе принятия управленческих решений / Е.В. Колесникова, Е.А. Яковлева // Вектор экономики. – 2024. – №3 (93). – EDN SDBQYY.

6. Лялин К.А. Создание системы поддержки принятия и выполнения управленческих решений в компании / К.А. Лялин, А.А. Темиркулов, С.Л. Озеров // Классический и стратегический менеджмент коммерческой деятельности в условиях масштабных санкций. Тенденции и перспективы: сборник научных статей Национальной Всероссийской научно-практической конференции (CSMCA-2023) (Москва, 15 мая 2023 года). – Т. 4. – М.: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2023. – С. 318–325. – EDN LZAGBW.

7. Мирзахмедов Т.П. Совершенствование процесса принятия управленческих решений / Т.П. Мирзахмедов // Молодой ученый. – 2024. – №28 (527). – С. 60–64. – EDN NZSBQK.

8. Обзор экономического портрета НКО за 2025 год: выводы экспертов. – URL: <https://asi.org.ru/2025/10/22/obzor-ekonomicheskogo-portreta-nko-za-2025-god/> (дата обращения: 26.01.2026).

9. Регион-НКО: топ-20 по фактору «Активность СО НКО» (2025 год) – Аналитика. – URL: <https://clck.ru/3RU8Hy> (дата обращения: 26.01.2026).

10. Святун А.В. Проблематика составления руководства по эксплуатации системы поддержки принятия решений / А.В. Святун // Студенческий. – 2024. – №22-2 (276). – С. 21–23. – EDN NRRMCS.

11. Совершенствование мер поддержки социально-ориентированных некоммерческих организаций. – URL: <https://clck.ru/3RU8GW> (дата обращения: 26.01.2026).

12. Петрова С.В. Совершенствование кадровой политики на государственной службе / С.В. Петрова // *Oeconomia et Jus*. – 2022. – №1. – С. 38–44. – DOI: 10.47026/2499-9636-2022-1-38-44. – URL: <https://oecomia-et-jus.ru/single/2022/1/4/> (дата обращения: 26.01.2026).

13. Усубалиева Б.Ф. Роль некоммерческих организаций в принятии решений в интересах общества / Б.Ф. Усубалиева // Эпоха науки. – 2024. – №40. – С. 416–418. – EDN EQPRVA.

14. Чичеров Д.О. Применение систем поддержки принятия решений для оптимизации управления ресурсами организации / Д.О. Чичеров, С.В. Ковалев // Материалы пула научно-практических конференций (Сочи, 23–27 января 2024 года). – Керчь: ФГБОУ ВО «Керченский государственный морской технологический университет», 2024. – С. 26–28. – EDN FKZXZW.