

# организационный менеджмент



**Виды некоммерческих  
организаций**



- Законодательством Российской Федерации установлены определенные ограничения на виды деятельности, которыми вправе заниматься некоммерческие организации определенных организационно-правовых форм.
- Отдельные виды деятельности могут осуществляться некоммерческими организациями только на основании специальных разрешений (лицензий).



- Предпринимательскую деятельность, согласно Закону РФ «О некоммерческих организациях», некоммерческая организация может осуществлять только для достижения целей, ради которых она создана.
- Такой деятельностью Закон признает приносящее прибыль производство товаров и услуг, которые отвечают целям учреждения некоммерческой организации, а также приобретение и реализация ценных бумаг, имущественных и неимущественных прав, участие в хозяйственных обществах и участие в товариществах на вере в качестве вкладчика.



- Некоммерческая организация считается созданной как юридическое лицо с момента ее государственной регистрации в установленном законом порядке, имеет в собственности или в оперативном управлении обособленное имущество, отвечает (за исключением учреждений) по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.
- Некоммерческая организация должна иметь самостоятельный баланс или смету.
- Некоммерческая организация создается без ограничения срока деятельности, если иное не установлено учредительными документами некоммерческой организации.

# При этом некоммерческая организация вправе:

- в установленном порядке открывать счета в банках на территории Российской Федерации и за пределами ее территории;
- иметь печать с полным наименованием этой некоммерческой организации на русском языке;
- иметь штампы и бланки со своим наименованием, а также зарегистрированную в установленном порядке эмблему.



# Отличие некоммерческих организаций от коммерческих

- цели организаций. В отличие от коммерческих организаций, у которых основная цель – максимизация прибыли, в основе деятельности НКО различные нематериальные цели (благотворительность, культурное возрождение и т. д.);



# Отличие некоммерческих организаций от коммерческих

- прибыль. У коммерческой организации чистая прибыль распределяется между участниками и реинвестируется в бизнес-процессы предприятия для его дальнейшего развития и экономической эффективности. Прибыль некоммерческой организации может идти только на деятельность, соответствующую ее некоммерческим целям. При этом НКО могут заниматься соответствующей доходной деятельностью, если это необходимо для достижения их благих целей, при условии, что это прописано в их уставах;



# Отличие некоммерческих организаций от коммерческих

- оплата труда. В соответствии с федеральным законом «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» НКО имеет право потратить на оплату труда до 20% общих годовых финансовых средств. В НКО, в отличие от коммерческих, сотрудники не могут получить премии и надбавки, помимо своего оклада;
- источник инвестиций. В коммерческих организациях для реинвестиций используется прибыль, средства инвесторов, кредиторов и т. д. В НКО широко распространена поддержка международных грантов, государства, социальных фондов, волонтерского сбора средств, взносов участников и т. д.





# Годовая финансовая отчетность НКО включает:


- бухгалтерский баланс;
- отчет о целевом использовании средств;
- приложения к балансу и отчету в соответствии с нормативными актами.



## НКО вправе использовать упрощенную систему налогообложения (УСН), в случае, если соблюдены такие условия:

- за девять месяцев деятельности доходы НКО не более 45 млн руб. (рассчитываются за год, в котором организация оформляет документы для перехода к УСН);
- среднесписочная численность работников не больше 100 сотрудников в отчетном периоде;
- в состав НКО не входят филиалы;
- остаточная стоимость активов не более 100 млн руб.;
- отсутствие подакцизной продукции.





Источниками формирования имущества некоммерческой организации в денежной и иных формах являются:

- регулярные и единовременные поступления от учредителей (участников, членов);
- добровольные имущественные взносы и пожертвования;
- выручка от реализации товаров, работ, услуг;
- дивиденды (доходы, проценты), получаемые по акциям, облигациям, другим ценным бумагам и вкладам;
- доходы, получаемые от собственности некоммерческой организации;
- другие, не запрещенные законом поступления.



- Перечень организационно-правовых форм некоммерческих юридических лиц, предусмотренный ст. 116-123 ГК РФ, не является исчерпывающим. Он уже существенно расширился за счет множества специальных нормативных актов, регулирующих деятельность отдельных видов организаций: ФЗ от 12 января 1996 г. N 7-ФЗ "О некоммерческих организациях", ФЗ от 19 мая 1995 г. N 82-ФЗ "Об общественных объединениях", ФЗ от 30 декабря 2006 г. N 275-ФЗ "О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций".

# Виды некоммерческих организаций:

- Ассоциация и союз - некоммерческая организация, которая создается путем объединения коммерческих или некоммерческих организаций в целях координации их деятельности, а равно для представления и защиты общих имущественных интересов.



# Виды некоммерческих организаций:

- Автономная некоммерческая организация - не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов.



# Виды некоммерческих организаций:

- Некоммерческое партнерство - основанная на членстве некоммерческая организация, не имеющая своей целью извлечение прибыли, учрежденная гражданами и (или) юридическими лицами для содействия ее членам в осуществлении деятельности.



# Виды некоммерческих организаций:

- Учреждение - некоммерческая организация, созданная собственником для осуществления услуг некоммерческого характера конкретного вида: управленческих, социально-культурных и прочих.





# Виды некоммерческих организаций:

- Фонды - не имеющие членства некоммерческие организации, учрежденные гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов, преследующие социальные, благотворительные, культурные, образовательные или иные общественно-полезные цели



# Виды некоммерческих организаций:

- Товарищество собственников жилья - форма объединения домовладельцев для совместного управления и обеспечения эксплуатации комплекса недвижимого имущества в кондоминиуме, владения, пользования и в установленных законодательством РФ пределах распоряжения общим имуществом. В ноябре 2007 г. Госдума приняла поправки в закон "О некоммерческих организациях", касающиеся упрощения порядка государственной регистрации товариществ собственников жилья, а также садоводческих, огороднических, дачных и гаражных некоммерческих объединений граждан.



# Виды некоммерческих организаций:

- Общественное объединение - создаются по инициативе их учредителей - не менее трех физических лиц. Количество учредителей для создания отдельных видов общественных объединений может устанавливаться специальными законами о соответствующих видах общественных объединений.



# Виды некоммерческих организаций:

- Политическая партия - это общественное объединение, созданное в целях участия граждан РФ в политической жизни общества посредством формирования и выражения их политической воли, участия в общественных и политических акциях, в выборах и референдумах, а также в целях представления интересов граждан в органах государственной власти и органах местного самоуправления.



# Виды некоммерческих организаций:

- Профсоюз - добровольное общественное объединение граждан, связанных общими производственными, профессиональными интересами по роду их деятельности, создаваемое в целях представительства и защиты их социально-трудовых прав и интересов.



# Виды некоммерческих организаций:

- Религиозное объединение - добровольное объединение граждан РФ, иных лиц, постоянно и на законных основаниях проживающих на территории РФ, образованное в целях совместного исповедания и распространения веры и обладающее соответствующими этой цели признаками.



# Виды некоммерческих организаций:

- Кредитный потребительский кооператив - потребительский кооператив граждан, созданный гражданами, добровольно объединившимися для удовлетворения потребностей в финансовой взаимопомощи.



# Виды некоммерческих организаций:

- Сельскохозяйственный потребительский кооператив - это сельскохозяйственный кооператив, созданный сельскохозяйственными товаропроизводителями и (или) ведущими личное подсобное хозяйство гражданами при условии их обязательного участия в хозяйственной деятельности потребительского кооператива.





# Виды некоммерческих организаций:

- Жилищный накопительный кооператив - потребительский кооператив, созданный как добровольное объединение граждан на основе членства в целях удовлетворения потребностей членов кооператива в жилых помещениях путем объединения членами кооператива паевых взносов.



# Виды некоммерческих организаций:

- Жилищные или жилищно-строительный кооператив - добровольное объединение граждан и (или) юридических лиц на основе членства в целях удовлетворения потребностей граждан в жилье, а также управления жилыми и нежилыми помещениями в кооперативном доме



# Виды некоммерческих организаций:

- Садоводческое, огородническое или дачное некоммерческое объединение (садоводческое, огородническое или дачное некоммерческое товарищество, садоводческий, огороднический или дачный потребительский кооператив, садоводческое, огородническое или дачное некоммерческое партнерство) - некоммерческая организация, учрежденная гражданами на добровольных началах для содействия ее членам в решении общих социально-хозяйственных задач ведения садоводства, огородничества и дачного хозяйства).






- НКО создаются без ограничения срока деятельности, если иное не установлено учредителями некоммерческой организации.
- НКО могут иметь гражданские права, соответствующие целям деятельности, предусмотренным в ее учредительных документах, и нести связанные с этой деятельностью обязанности.

# Юридические лица


- Юридическое лицо – это организация, созданная и зарегистрированная в установленном законом порядке. Юридическое лицо может быть создано путем объединения нескольких лиц и (или) имущества.





# ГК РФ выделяет следующие основные виды юридических лиц:




1. Хозяйственные товарищества и общества:
  - Общество с ограниченной ответственностью;
  - Общество с дополнительной ответственностью;
  - Акционерное общество;
  - Дочерние и зависимые общества.
  - Полное товарищество;
  - Товарищество на вере;







ГК РФ выделяет  
следующие основные виды  
юридических лиц:

2. Производственные кооперативы;

3. Государственные и  
муниципальные унитарные  
предприятия:

- 
- Унитарное предприятие,  
основанное на праве  
хозяйственного ведения;
  - Унитарное предприятие,  
основанное на праве оперативного  
управления
- 
- 



ГК РФ выделяет  
следующие основные виды  
юридических лиц:


- 4. Некоммерческие организации
- Потребительские кооперативы;
- Общественные и религиозные организации (объединения);
- Фонды;
- Учреждения;
- Объединения юридических лиц



# Основные критерии классификации юридических лиц


- По форме собственности юр. лица разделяют на частные и государственные. Из этого деления становится понятным, что государственные юридические лица (в том числе и муниципальные) преследуют общегосударственные цели. Вторые, соответственно, наоборот.






# Основные критерии классификации юридических лиц

- По целям деятельности юридические лица делят на коммерческие и некоммерческие.
- Коммерческие ставят перед собой цель получения прибыли и распределения ее между участниками.
- Некоммерческие в приоритет ставят другие цели, нежели получение прибыли, хотя, они в праве заниматься предпринимательской деятельностью для достижения первых. Распределять полученную прибыль между участниками они права не имеют.



# Основные критерии классификации юридических лиц

- По составу учредителей юридические лица можно классифицировать на те, участниками которых могут быть только юр. лица; которые создаются государством; и остальные, которые могут быть созданы любыми субъектами права.



## Основные критерии классификации юридических лиц

- По характеру прав участников выделяют организации, в отношении которых участники имеют обязательственные права; организации, на которые участники имеют право собственности или вещные права и организации, на которые учредители не имеют имущественных прав.

# Основные критерии классификации юридических лиц

- По объему вещных прав на используемое обособленное имущество юридические лица делятся на те, которые: обладают правом собственности на имущество; обладают правом оперативного управления имуществом; обладают правом хозяйственного ведения на имущество.



# Основные критерии классификации юридических лиц

- По составу учредительных документов юридические лица классифицируют как уставные, договорные и уставно-договорные юридические лица.



# Организационные формы интеграции компаний

- *Концерн — это форма объединения (как правило, многоотраслевого) самостоятельных предприятий, связанных посредством системы участия в капитале, финансовых связей, договоров об общности интересов, личных уний, патентно-лицензионных соглашений, тесного производственного сотрудничества.*



# *особенности концернов*


- это достаточно жесткая форма интеграции компаний, за исключением треста;
- концерн обычно является объединением производственного характера;
- входящие в концерн компании номинально остаются самостоятельными юридическими лицами в форме акционерных или иных хозяйственных обществ или товариществ, а фактически подчинены единому хозяйственному руководителю;







- в рамках концерна централизовано финансово-экономическое управление, проведение научно-технической политики, ценообразование, использование производственных мощностей, кадровая политика;
- головная компания концерна, как правило, организуется в виде холдинговой компании (преимущественно как смешанный холдинг) или на основе взаимодействия преобладающего и зависимых (ассоциированных) обществ;
- деятельность концерна ориентирована в основном на производство, поэтому в качестве материнской (головной) выступает чаще всего производственная компания, которая является держателем контрольных пакетов акций дочерних предприятий;
- в рамках данной формы полностью контролируется деятельность образующих ее компаний.




# Виды концернов, зависимости от характера интеграционных связей между компаниями

- **Вертикальный концерн** — концерн, объединяющий компании разных отраслей, связанные последовательностью технологического процесса производства готового продукта (например, горнодобывающие, металлургические и машиностроительные).



- **Горизонтальный концерн** — концерн, объединяющий компании одной отрасли, производящие одно и то же изделие или осуществляющие одни и те же стадии производства.



## С точки зрения системы участия в капитале можно выделить два вида концернов:

- **концерн подчинения** — концерн, организованный в виде материнской и дочерних компаний;
- **концерн координации** — концерн, состоящий из сестринских обществ, т.е. созданный таким образом, что отдельные входящие в него компании производят взаимный обмен акциями. Тем самым все члены концерна оказывают взаимное влияние на проводимую концерном политику, который в то же время остается под единым руководством.

# Организационные формы интеграции компаний

- **Конгломерат** — организационная форма интеграции компаний, объединяющая под единым финансовым контролем целую сеть разнородных предприятий, которая возникает в результате слияния различных фирм вне зависимости от их горизонтальной и вертикальной интеграции, без всякой производственной общности.



# Особенности конгломерата

- интеграция в рамках данной организационной формы предприятий различных отраслей без наличия производственной общности. Объединяемые компании не имеют ни технологического, ни целевого единства с основной сферой деятельности фирмы-интегратора. Профилирующее производство в объединениях конгломератного типа принимает расплывчатые очертания или исчезает вовсе;
- объединяемые компании, как правило, сохраняют юридическую и производственно-хозяйственную самостоятельность, но оказываются полностью финансово зависимыми от головной компании;



# Особенности конгломерата

- конгломератам свойственна значительная децентрализация управления. Их отделения пользуются существенно большей свободой и автономией во всех аспектах своей деятельности по сравнению с аналогичными структурными подразделениями традиционных диверсифицированных концернов;
- в качестве основных рычагов управления конгломератами выступают финансово-экономические методы, косвенное регулирование деятельности подразделений со стороны стоящей во главе конгломерата холдинговой компании;
- как правило, в структуре конгломерата формируется особое финансовое ядро, куда помимо холдинга (чистого холдинга) входят крупные финансовые и инвестиционные компании.



# Организационные формы интеграции компаний

- **Консорциум** — временный союз хозяйственно независимых фирм, целью которого могут быть разные виды их скоординированной предпринимательской деятельности, чаще для совместной борьбы за получение заказов и их совместного исполнения.





# особенности консорциумов

- организация консорциума оформляется соглашением;
- консорциум может создаваться с образованием и без образования юридического лица. Организационно-правовой формой консорциума в виде юридического лица может быть АО или другие хозяйственные общества;
- как правило, в рамках консорциума участниками не формируется никаких организационных структур, за исключением небольшого аппарата (например, совета директоров консорциума);



## *особенности консорциумов*

- компании, входящие в консорциум, полностью сохраняют свою экономическую и юридическую самостоятельность, за исключением той части деятельности, которая связана с достижением целей консорциума;
- зачастую консорциумы являются неприбыльными организациями;
- .



# *особенности консорциумов*

- целью создания консорциумов является объединение усилий для реализации конкретного проекта, обычно в сфере своей основной деятельности, осуществление науко- и капиталоемких проектов, в том числе международных, или совместное проведение крупных финансовых операций по размещению займов, акций;
- компании могут одновременно входить в состав нескольких консорциумов, т.к. могут участвовать в осуществлении нескольких проектов



# Виды консорциумов

- **Банковский консорциум** — группа банков, временно организованная одним из наиболее крупных банков — главой консорциума для совместного проведения кредитных, гарантийных или иных банковских операций, расширения сферы деятельности или выхода на новые рынки.
- **Консорциум-гарант** — банковская группа во главе с определенным банком-лидером, гарантирующим полученный кредит.



# Виды консорциумов

- **Гарантийный консорциум** — соглашение между несколькими компаниями различных видов деятельности, которое распределяет взятый ими на себя риск и обеспечивает его возмещение.
- **Подписной консорциум** — консорциум, гарантирующий реализацию займа или размещение новых ценных бумаг.



# Виды консорциумов

- **Финансовый консорциум** — временное соглашение, союз нескольких банков для проведения крупных финансовых операций, например, размещения займов.
- **Экспортный консорциум** — внешнеторговое объединение, создаваемое в ряде стран для содействия экспортным операциям входящих в него компаний.



# Организационные формы интеграции компаний

- **Картель** — объединение, как правило, фирм одной отрасли, которые вступают между собой в соглашение, касающееся различных сторон коммерческой деятельности компании — соглашение о ценах, о рынках сбыта, объемах производства и сбыта, ассортименте, обмене патентами, условиях найма рабочей силы и т.д. В первую очередь регулированию подлежит сбыт продукции.



# Признаки картеля

- договорный характер объединения;
- это форма сговора группы производителей с целью полного или частичного уничтожения конкуренции между ними и получения монопольной прибыли;
- сохранение права собственности участников картеля на свои предприятия и обеспечиваемая этим хозяйственная, финансовая и юридическая самостоятельность;
- как правило, объединение ряда компаний одной отрасли;
- совместная деятельность по реализации продукции, которая может распространяться в определенной степени и на ее производство;
- наличие системы принуждения, включающей выявление нарушений и санкции к нарушителям.





# Признаки картеля

- сохранение права собственности участников картеля на свои предприятия и обеспечиваемая этим хозяйственная, финансовая и юридическая самостоятельность;
- как правило, объединение ряда компаний одной отрасли;
- совместная деятельность по реализации продукции, которая может распространяться в определенной степени и на ее производство;
- наличие системы принуждения, включающей выявление нарушений и санкции к нарушителям



# Признаки картеля

- совместная деятельность по реализации продукции, которая может распространяться в определенной степени и на ее производство;
- наличие системы принуждения, включающей выявление нарушений и санкции к нарушителям



# Виды картелей

- **Денежный картель** — картель, утверждающий унифицированные цены наряду с равными условиями поставок и платежей (горизонтальные связи цен).
- **Долевой картель:**
  - \* квотный картель (картель продукции), выделяющий каждому его участнику квоту для продажи продукции в соответствии с производственными мощностями. Целенаправленное регулирование предложения через квоты позволяет картелям контролировать цены на рынке товаров;
  - \* территориальный картель, выделяющий каждому предприятию территории сбыта и исключаящий взаимную конкуренцию.



# Виды картелей

- **Закупочный картель** — монопольное соглашение нескольких предприятий, фирм, корпораций о закупке сырья и товаров определенного вида, сорта и т.д. в интересах всех участников картеля с целью сбить закупочные цены.
- **Калькуляционный картель** — картель, участники которого договариваются об одинаковой структуре и содержании расчетов.
- **Кондиционный картель** — картель, определяющий условия реализации товара.
- **Контингентированный картель** — картель с установлением для его участников соответствующих квот (контингентов).



# Виды картелей

- **Кризисный картель** — картель, который создается при стойком спаде спроса (кризисный картель структуры) или временном сокращении сбыта (кризисный картель конъюнктуры) для ограничения конкуренции. В условиях спада производства картели этого вида способны планировать собственные действия.
- **Патентный картель** — картель, определяющий направления совместного использования (или неиспользования) какого-либо технического изобретения.
- **Производственный картель** — картель, устанавливающий объем (квоты) производства для каждого участника.
- **Региональный картель** — картель, определяющий области сбыта.
- **Ценовой картель** — картель, устанавливающий для участников продажные цены товара.





- **Синдикат** — объединение однородных промышленных предприятий, созданное в целях сбыта продукции через общую сбытовую контору, организованную в форме особого торгового общества или товарищества (акционерного общества, общества с ограниченной ответственностью и т.п.), с которой каждый из участников синдиката заключает одинаковый по своим условиям договор на сбыт своей продукции.

# Особенности синдиката

- сохранение участниками синдиката юридической, производственной, но ограничение коммерческой самостоятельности;
- это разновидность картельного соглашения. Синдикаты позволяют устранить внутреннюю конкуренцию среди его участников;





- централизация сбыта продукции, организация сбыта продукции его участников через единый сбытовой орган. Функции централизованного сбыта продукции участников синдиката могут быть также поручены одному из его участников. В зависимости от условий соглашения через единый сбытовой орган может сбываться не вся, а только определенная часть продукции участников синдиката;
- сохранение участниками синдиката порой и собственной сбытовой сети, которая тесно связана с синдикатской сбытовой конторой или обществом;
- осуществление зачастую через синдикатскую сбытовую контору или сбытовое общество также и закупок сырья для участников синдиката.





- **Пул** (англ. pool букв. общий котел) — форма объединения компаний, отличающаяся тем, что прибыль всех участников пула поступает в общий фонд (котел) и затем распределяется между ними согласно заранее установленной пропорции.

# Особенности пула

- эта организационная форма интеграции является одной из форм монополистических объединений компаний, разновидностью картелей;
- объединение компаний в виде пулов имеет обычно достаточно временный характер;
- в рамках пула устанавливаются правила распределения общих расходов и прибыли.





- **Трест** — объединение, в котором входящие в него предприятия сливаются в единый производственный комплекс и теряют свою юридическую, производственную и коммерческую самостоятельность, а руководство их деятельностью осуществляется из единого центра. Общая прибыль треста распределяется в соответствии с долевым участием отдельных предприятий.

# Особенности треста

- это самая жесткая из всех рассмотренных форм интеграции компаний;
- при этой форме интеграции объединяются все стороны хозяйственной деятельности предприятий, а не какая-либо сторона, как в картеле или синдикате;
- трест отличается от других видов объединений сравнительной производственной однородностью деятельности, что проявляется в специализации на одном или нескольких аналогичных видах продукции;



# Особенности треста

- в рамках треста объединяемые компании теряют свою юридическую, хозяйственную, производственную и коммерческую самостоятельность;
- все объединяемые в трест предприятия подчиняются одной головной компании, осуществляющей единое оперативное руководство как всем производственным комплексом, так и связанными с ним обслуживающими и торговыми предприятиями.





- **Ассоциация** — добровольное объединение юридических или физических лиц для достижения общей хозяйственной, научной, культурной или какой-либо другой, как правило, некоммерческой цели.

# Особенности ассоциаций

- это самая “мягкая” форма интеграции компаний;
- ассоциация создается в целях кооперации деятельности рекомендательного характера;
- возможна централизация определенных функций, в основном информационного характера;
- члены ассоциации (союза) сохраняют свою хозяйственную самостоятельность и права юридического лица;



# Особенности ассоциаций

- ассоциация не отвечает по обязательствам своих членов;
- члены ассоциации несут субсидиарную ответственность по ее обязательствам в размере и порядке, предусмотренными учредительными документами ассоциации;
- члены ассоциации вправе безвозмездно пользоваться ее услугами.







- **Стратегический альянс (Strategic Alliance)** – соглашение о кооперации двух или более независимых фирм для достижения определенных коммерческих целей, для получения синергии объединенных и взаимодополняющих стратегических ресурсов компаний.