

Министерство науки и высшего образования  
Российской Федерации  
Южно-Российский институт управления – филиал Федерального  
государственного бюджетного образовательного учреждения высшего  
образования «Российская академия народного хозяйства и государственной  
службы при Президенте Российской Федерации»

*На правах рукописи*




**Пономарев Максим Александрович**

**УПРАВЛЕНИЕ НЕКОММЕРЧЕСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ:  
КОНЦЕПЦИЯ, ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ, МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: менеджмент)

**Диссертация**  
на соискание ученой степени  
доктора экономических наук

Экземпляр диссертации идентичен  
по содержанию с другими  
экземплярами, которые были  
представлены в диссертационный  
совет.

Ученый секретарь диссертационного  
совета Д 01.001.01  
Кротова А.В. 

Научный консультант:  
доктор экономических наук, профессор  
Келарев Владимир Викторович

Ростов-на-Дону – 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ НКО.....	17
1.1. Институциональные характеристики НКО.....	17
1.2. Структура, тенденции и динамика развития НКО в Российской Федерации.....	43
1.3. Сравнительный анализ специфики функционирования НКО в Российской Федерации и за рубежом.....	58
Выводы по разделу 1.....	75
РАЗДЕЛ 2. МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ НКО.....	83
2.1. Организационно-нормативные основы функционирования НКО.....	83
2.2. Приоритеты реформирования системы государственного управления на основе повышения активности гражданского общества.....	101
2.3. Инновационный потенциал организаций в контексте развития социально-экономической системы.....	116
Выводы по разделу 2.....	131
РАЗДЕЛ 3. МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОСТАВЛЕНИЮ РЕЙТИНГА НКО В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ.....	141
3.1. Социально-экономическая эффективность управления НКО.....	141
3.2. Инструментарий оценки эффективности управления НКО.....	156
3.3. Организационно-прикладная концепция управления местным самоуправлением как дихотомии самоорганизации и института власти.....	168
Выводы по разделу 3.....	185

РАЗДЕЛ 4. ФОРМИРОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ И МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ НКО.....	196
4.1. Формы финансирования НКО.....	196
4.2. Государственно-частное партнерство как оптимальная форма сотрудничества государства, частного и некоммерческого секторов в социальной сфере.....	213
4.3. Маркетинговая стратегия управления НКО.....	220
Выводы по разделу 4.....	234
РАЗДЕЛ 5. УЧАСТИЕ ИНСТИТУТОВ И ОРГАНИЗАЦИЙ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА В ФОРМИРОВАНИИ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ НКО.....	249
5.1. Социально ориентированные НКО как системообразующий фактор развития социального государства.....	249
5.2. «Общественный договор» как базис взаимодействия институтов государства, бизнеса и НКО.....	269
5.3. Самоуправление, сорегулирование, саморегулирование, самозанятость НКО как концепт децентрализации управления.....	285
Выводы по разделу 5.....	297
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	307
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	312
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	356
ПРИЛОЖЕНИЕ А Справки о внедрении результатов исследования.....	357

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Управленческая деятельность в новых условиях характеризуется как процесс постоянного развития организации и ее работников под влиянием изменяющихся факторов внешней среды.

Изменения микро- и макросреды, ужесточение конкуренции побуждают организации искать новые источники роста, пути повышения эффективности управленческой деятельности, осуществлять комплексную реструктуризацию предприятия.

Как следствие, актуальным трендом современного социально-экономического континуума становится уменьшение дифференциации между коммерческими и некоммерческими организациями (НКО). О стирании различий между коммерческими и некоммерческими организациями говорил Президент РФ В.В. Путин на Общероссийском форуме «Государство и гражданское общество: сотрудничество во имя развития»: «Так же, как в сфере коммерческой, мы будем стремиться к тому, чтобы передавать на уровень некоммерческих, но объединений предпринимателей, скажем, некоторые функции государства, также и в социальной сфере, конечно, нужно стремиться к передаче определенных функций в некоммерческие организации».<sup>1</sup> Новый подход к обеспечению социальной направленности управления организацией требует приватизации и децентрализации управления. Государственные функции необходимо передавать частным организациям, институтам и организациям гражданского общества. Организационно-хозяйственной формой их взаимодействия является общественный договор (контракт). Наблюдается формирование многосторонних отношений между НКО, государством и бизнесом, реализуется принцип единства

---

<sup>1</sup> Путин: НКО должны решать общегосударственные задачи / ВЕСТИ. Россия. 15 января 2015 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vesti.ru/doc.html?id=2277911>.

идеально-творческого и предметно-материального в управленческой деятельности.

Диссертационное исследование нацелено на выявление и анализ внутренних и внешних факторов управления НКО. Стратегия инновационной модернизации применительно к НКО основывается на принципе постоянства, что позволяет не только более эффективно осуществлять управление в рамках внутренней среды, но и изменять внешнюю среду управления в интересах организации. Институциональные основы модернизации системы управления в инновационном ключе должны предваряться новой концепцией управления НКО.

В России отсутствует структурированность третьего сектора, что не позволяет провести реальный учет НКО. Отсутствие структуры и учета ресурсов некоммерческого сектора усложняет их регистрацию, отчетность, усложняет налогообложение. Требуются системные и регулярные исследования состояния третьего сектора, его структуры, статистической отчетности в целях определения социально-экономической эффективности деятельности НКО. Возможности точного измерения социально-экономических показателей эффективности НКО весьма ограничены, пока используется традиционный подход, основанный на суммировании частных индикаторов с опорой на агрегированные показатели достижения социальных целей деятельности.

Методологические подходы к определению сущности управления и критериев социально-экономической эффективности НКО нуждаются в совершенствовании, также необходимо выделить и описать новые формы взаимосвязи государства, бизнеса и НКО.

**Степень научной разработанности проблемы.** Методологические основы управления организацией раскрываются в работах Барнарда Ч., Вебера М., Веблена Т., Гегеля Г., Гоббса Т., Джонса Р., Друкера П., Локка Д., Макьярелло Дж. А., Маркса К., Маслоу А., Мейо Э., Пейна Т., Руссо Ж-Ж., Тейлора Ф., Файоля А., Энгельса Ф.

Среди трудов ученых СНГ, занимающихся исследованиями в области управления НКО, следует выделить работы таких авторов, как Бедретдинов М.М.,

Бокарева Е.В., Братковский М.Л., Ветрова Е.А., Гринкевич Л.С., Григорьян М.Э., Дорофиев В.В., Егорова Е.А., Зарянова Я.В., Игнатов В.Г., Иванова И.Ю., Князева М.В., Ковалевский С.С., Корнеева И.Е., Косяченко С.А., Краснопольская И.И., Куликова О.В., Кутьева Д.А., Ларина Л.Р., Макарова В.А., Мерсиянова И.В., Нехода Е.В., Нгуен Т.Ч.М., Осипенко И.Н., Паздникова Н.П., Панасенко С.В., Подвигаило А.А., Толстяков Р.Р., Целютина Т.В.

Теоретические подходы к эффективному управлению НКО сформированы в форме парадигм в трудах Аакера Д., Алленбо Э., Барнарда Ч., Друкера П., Кови С., Макьярелло Дж. А.

Проблемы инновационного развития НКО рассматриваются в трудах Друкера П., Макконнелла К.Р., Пирсона Э., Шумпетера Й.А. и др.

Инновационное развитие изучается в работах таких авторов из стран СНГ, как Бдайдиева Л.Ж., Белокрылова О.С., Бушина Е.К., Дубровская И.А., Дуйшеналиева А.Д., Исламутдинов В.Ф., Калиниченко Е.В., Келарев В.В., Кирсанов М.Ю., Кужина С.Н., Коваленко Н.В., Костровец Л.Б., Крупко А.М., Лебедева Н.М., Лихонин К.В., Лукьянченко Н.Д., Ободец Р.В., Овчаренко Г.В., Одлис Д.Б., Пакурманов Е.М., Половян А.В., Рубцова Г.П., Сесявин Е.А., Труженикова Н.С., Феоктистова Т.В., Чернецкий В.Ю., Шаигараев Л.Л., Шегельман И.Р., Шинкарева Л.И.

Проблемам маркетинга как функции и технологии менеджмента, социального управления НКО посвящены работы зарубежных авторов Котлера Ф., Ламбена Ж.-Ж., Маслоу А., Мизеса Л., Уильямсона О., Хайека Ф., Шумпетера Й., Эггертсона Т., Эрхарда Л. и работы ученых стран СНГ Барышниковой Л.П., Белявцева М.И., Згонника Л.В., Коротиной Н.Ю., Овчаренко Г.В., Родионова А.В., Третьяка О.А., Языковой П.В.

Повышение социально-экономической эффективности управления НКО в целях преодоления противоречий государства, бизнеса, институтов и организаций гражданского общества в конфликтных зонах и гармонизации их отношений, целей и интересов – актуальная задача теории и практики НКО. Причина недостаточного внимания исследователей к функционированию третьего сектора

экономики обусловлена тем, что бизнес и государство не осознали в достаточной степени важность НКО в социуме, не сформировали запрос к научному сообществу о необходимости более глубокого изучения НКО. Ситуацию могло бы изменить развитие, совершенствование методологических подходов к определению сущности, критериев социально-экономической эффективности НКО. Эффективное управление требует учета особенностей внешней среды организации и социальной направленности ее функционирования, новых форм маркетинга как функции менеджмента в процессе формирования моделей управления НКО.

**Объектом исследования** являются организационно-правовые формы НКО, процессы, протекающие внутри организации, особенности функционирования НКО с учётом влияния внешней и внутренней среды.

**Предметом исследования** выступают формы взаимосвязи государства, бизнеса и НКО, критерии, оценки, методы и показатели повышения социально-экономической эффективности и результативности управления НКО, формирование моделей управления НКО.

Диссертация выполнена в соответствии с паспортом специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: менеджмент), в частности, п. 10.1. «Разработка проблем науки управления и методов её познания. Теоретические взгляды на природу, сущность и развитие управления. Современные направления теоретико-методологических разработок в области управления. Предметные и междисциплинарные основания управления»; п. 10.10. «Организация как объект управления. Теоретико-методические основы управления организацией. Функциональное содержание управления. Структуры управления организацией. Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные аспекты управления организацией, текущее управление. Управление организацией по стадиям её жизненного цикла»; п. 10.13. «Оценка управления организациями как социальными и экономическими системами. Критерии оценки эффективности

управления. Методы и показатели оценки результативности управления»; п. 10.28. «Теория и практика управления некоммерческими организациями».

**Цель и задачи исследования.** Цель исследования состоит в разработке теоретико-методологических основ и концептуальных моделей управления НКО с учетом использования новых форм оценки социально-экономической эффективности НКО и закономерностей их функционирования во внутренней и внешней среде.

В процессе реализации цели поставлены и решены следующие теоретические, научно-методические и практические задачи:

определить теоретико-методологические основы управления НКО и на их основе дать авторское определение понятий «гражданское общество», «НКО», «управление НКО», «менеджмент НКО»;

провести сравнение функционирования НКО в России и за рубежом с учетом их эффективности;

разработать концептуальную модель «Миссия НКО» как инструмент гармонизации целей государства, бизнеса и местного самоуправления;

обосновать инновационную направленность НКО;

доказать, что социально-экономическая эффективность государственного и муниципального управления НКО формирует основу результативности их управленческой деятельности;

осуществить анализ практик муниципальных образований по привлечению инвестиций в экономику и социальную сферу;

определить экономические формы финансирования НКО;

обосновать новые формы государственно-частного партнерства (ГЧП) как формы взаимодействия, в которых инициатором являются коммерческие, некоммерческие организации и отдельные инноваторы;

осуществить обоснование и моделирование структуры управления НКО во внутренней и внешней среде организации;

определить особенности социально ориентированных НКО;

раскрыть нерыночные формы взаимосвязи государства, бизнеса и НКО.



**Гипотеза диссертационного исследования** постулирует подход к НКО как к управленческому инструменту гармонизации интересов государства, предпринимательства и гражданского общества, который является теоретико-методологической и организационно-управленческой основой формирования менеджмента социально-экономического согласия и повышения социально-экономической эффективности функционирования всех элементов социально-экономической системы, стимулирования НКО как инструмента управления инновационной деятельностью.

**Научная новизна полученных результатов** заключается в разработке концептуальных моделей эффективного управления НКО и инструментального аппарата оценки социально-экономической эффективности управления НКО.

Основные научные результаты, содержащие научную новизну, состоят в следующем:

*впервые:*

на основе воспроизводственного подхода предложены и обоснованы авторские определения понятий: «гражданское общество», «НКО», «управление НКО», «менеджмент НКО», что позволяет изменить теоретико-методологические основы управления НКО;

обосновано, что НКО призваны служить инструментом стабилизации, нормализации социально-экономических отношений в конфликтных зонах в интересах населения и отдельного человека, в качестве катализатора реализации механизмов обратной связи между гражданами, правительством и бизнесом, диалектически сочетающего в себе свойства социально-экономического института и управленческого инструмента, характеризуемого доминированием социальных целей деятельности над экономическими;

в ситуациях, где не срабатывают государственные и рыночные институты, на пересечении интересов государства, бизнеса и местного самоуправления, авторская концепция постулирует подход к миссии НКО как к управленческому инструменту гармонизации интересов государства, предпринимательства и гражданского общества, способствующему созданию синергетического эффекта,

заменяющему конкурентную войну сотрудничеством, состязательностью, внутрифирменным соревнованием, диалогом с потребителем, индивидуализированным общественным производством на заказ;

определена социально-экономическая эффективность НКО, которая, в отличие от принципа «минимакса», направленного на достижение максимального производственного результата при минимальных затратах, понимается как удовлетворенность и является функцией полезности, надобности и достаточности, базирующейся на маркетинговом принципе баланса между внутренней и внешней средой управления в виде постоянно функционирующей подсистемы новой модели менеджмента НКО;

предложены новые формы ГЧП: частно-государственное партнерство, публично-государственное партнерство, частно-публичное партнерство, появление которых инициируется индивидуумами, институтами и организациями гражданского общества, поскольку ноу-хау, патенты, авторские открытия и т.д., лежащие в основе ГЧП, продуцируются не только крупными коммерческими организациями, но и единичными инноваторами;

разработана и апробирована применительно к НКО Ростовской области методика анализа практик муниципальных образований, оценки эффективности НКО по привлечению инвестиций в экономику и социальную сферу, специфика которой заключается в интеграции экономических, организационных и социальных показателей НКО, что позволяет составить их рейтинг по формулам, пригодным для использования применительно к любой НКО;

разработаны авторские маркетинговые концептуальные модели внутренней и внешней среды функционирования и управления НКО, которые включают такие элементы НКО, как клиентоориентированность, производство по запросам, предпочтениям, требованиям потребителей, социально-экономическое партнерство НКО и потребителей их продуктов; разработаны рекомендации по их внедрению.

*усовершенствованы:*

критерии оценки, количественные специфические методы исследования, принципы управления НКО, которые являются связующим звеном между фундаментальными основами теории управления – законами управления и управленческой практикой, опирающейся на показатели оценки эффективного инновационного развития НКО;

организационные модели управления, финансирования и кооперации, в контуре которых реализуются менеджерский и контрактный подходы взаимодействия институтов гражданского общества, бизнеса и государства в форме контракта, аренды, концессии в таких видах деятельности, как эндаумент, аутсорсинг, институт фандрайзинга, форсайтинг, бенчмаркинг;

*получили дальнейшее развитие:*

описание специфики функционирования НКО в инновационном социально-экономическом пространстве, которая заключается в двойном характере их управленческой роли: НКО способны выступать как объектами менеджмента, будучи инновационными предприятиями, так и субъектами менеджмента инновационной деятельности, организуя в качестве управленческого центра взаимодействие акторов – государство, институты гражданского общества, венчурные фонды, бизнес-инкубаторы, технопарки, биржи технологий, инновационно-технологические центры, стартапы, научно-исследовательские лаборатории и институты, научно-производственные кластеры;

исследования национально-исторических особенностей функционирования зарубежных НКО, деятельность которых связана с предоставлением социальных услуг, консолидацией интересов бизнеса, общества и государства, развитием страны и гражданского общества, что позволяет адаптировать мировой опыт НКО по децентрализации и дистанцированию от прямого влияния правительства;

систематизация нерыночных форм взаимосвязи государства, бизнеса и НКО, социально ориентированных НКО, неформальных объединений: социального партнерства, институтов доверия, добровольчества, волонтерского движения, таких форм управления, как саморегулирование, самоуправление,

сорегулирование и самозанятость, раскрыта их роль в социально-экономическом управлении НКО; расширено представление о децентрализации как форме управления НКО.

**Теоретическая и практическая значимость работы.** Теоретическое значение полученных результатов предопределяется достигнутым уровнем разработанности исследуемых проблем, научной новизной, полученной в результате исследования, развитием теоретико-методологических подходов к решению вопросов управления НКО, вкладом в такие разделы менеджмента, как «инновационный менеджмент», «управление организацией», «теория менеджмента», «государственное и муниципальное управление», «управление эффективностью».

Полученные научные результаты нашли выражение в форме конкретных рекомендаций и предложений, что подтверждено справками о внедрении. Научные результаты внедрены на государственном уровне, а также на уровне предприятий и общественных организаций в их деятельности, а именно: Агентством стратегических инициатив и общероссийской общественной организацией «Деловая Россия» были собраны, обобщены и проанализированы лучшие практики привлечения инвестиций в муниципальные образования Российской Федерации, составлен «Атлас муниципальных практик», проанализированы 65 практик из 35 субъектов Российской Федерации, в том числе, проведен анализ практик муниципальных образований г. Ростова-на-Дону, Октябрьского, Матвеево-Курганского, Неклиновского районов Ростовской области. Для участия указанных муниципальных образований Ростовской области в проводимом анализе муниципальных практик в целях обоснования критериев оценки, методов и показателей оценки эффективности инвестиционных проектов муниципальных образований Матвеево-Курганского, Октябрьского и Неклиновского районов и заключении соглашений о сотрудничестве с администрациями и муниципальными образованиями Ростовской области были использованы разработки диссертационного исследования, что подтверждено

Ассоциацией «Совет муниципальных образований Ростовской области» (справка № 455 от 16.11.2018 г.).

Результаты диссертации внедрены в учебный процесс Южно-Российского института управления – филиала ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» на факультете экономики при преподавании учебных дисциплин «Экономическая теория», «Налогообложение общественного сектора», на факультете управления при преподавании учебных дисциплин «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент организации» (справка № 2493 от 21.11.2018 г.), а также в ФГБОУ ВО «Ростовская государственная консерватория им. С.В. Рахманинова» при преподавании учебных дисциплин «Инновационный менеджмент», «Социальное управление организацией», «Управление персоналом» (справка № 03-09/855 от 21.11.2018 г.).

Справки о внедрении результатов исследований приведены в Приложении А.

**Методология и методы исследования.** Теоретико-методологическую основу работы составляют общенаучные и специальные методы исследований, базирующиеся на современных научных достижениях управленческой и экономической наук. В диссертации применены: метод логического обобщения и структурной группировки при формировании теоретических и методологических основ управления НКО; метод обобщения отдельных фактов при сравнительном анализе специфики функционирования НКО в Российской Федерации и за рубежом; метод научной индукции и дедукции при изучении инновационного потенциала НКО, оценке эффективности и составлении рейтинга НКО в муниципальном образовании; метод обобщения отдельных фактов при исследовании инструментария оценки эффективности управления НКО; исторический и логический методы при формировании методических подходов к изучению институциональных характеристик НКО и реформированию системы государственного управления на основе повышения активности гражданского общества; статистические методы исследования при исследовании структуры, тенденций и динамики развития НКО в Российской Федерации и социально

ориентированных НКО; экономико-математические методы при оценке эффективности и разработке практических рекомендаций по составлению рейтинга НКО в муниципальном образовании; системный подход при изучении приоритетов реформирования системы государственного управления на основе повышения активности гражданского общества; маркетинговые методы при разработке моделей маркетингового управления во внутренней и внешней среде, в ходе экономического и социального мониторинга инновационно-инвестиционного развития НКО и реализации маркетинговой стратегии управления НКО; математические методы анализа при разработке организационно-экономического механизма НКО, изучении источников и форм государственного финансирования НКО, а также при изучении показателей, позволяющих ранжировать организации при создании их рейтинга.

Информационно-эмпирической базой исследования послужили законодательные и нормативные акты Российской Федерации по вопросам муниципальных образований, местного самоуправления, организациям саморегулирования и институтам гражданского общества, которые реализуют методологию системного подхода.

Для обработки экономической информации, построения таблиц, диаграмм, рисунков, схем использованы современные компьютерные технологии и пакеты прикладных программ Microsoft Office®.

**Положения, выносимые на защиту:**

авторское определение понятий «гражданское общество», «НКО», «управление НКО», «менеджмент НКО»;

национально-исторические особенности функционирования зарубежных НКО как способа социальной организации народно-хозяйственного, в перспективе – межстранового и планетарного социума;

концептуальная модель «Миссия НКО» как инструмент гармонизации целей государства, бизнеса и местного самоуправления;

обоснование инновационной направленности деятельности НКО;

определение социально-экономической эффективности НКО;

методика анализа практик муниципальных образований Ростовской области на основе организационно-прикладной концепция управления НКО;

экономические формы финансирования НКО;

новые формы ГЧП;

концептуальные маркетинговые модели внутренней и внешней среды функционирования и управления НКО;

новые формы социально ориентированных НКО, неформальные объединения: социальное партнерство, институты доверия, добровольчество, волонтерское движение;

нерыночные формы взаимосвязи государства, бизнеса и НКО – самоуправление, сорегулирование, саморегулирование, самозанятость.

**Степень достоверности и апробация результатов.** Диссертация является самостоятельным научным трудом в области функционирования и управления НКО. Все научные положения, результаты и выводы, которые изложены в диссертации и выносятся на защиту, получены лично автором и нашли отражение в опубликованных автором работах.

Основные положения и результаты диссертации были представлены, обсуждены и получили одобрение на круглом столе с международным участием «Власть, бизнес, гражданское общество: модели взаимодействия (российский и европейский опыт)» (г. Ростов-на-Дону, 2016 г.); международных конференциях «Россия и современный мир: ключевые проблемы и решения в экономической, правовой и социальной сферах» (г. Прага, 2012 г.), «Проблемы повышения эффективности местного самоуправления в условиях современных реформ и политических процессов России» (г. Ростов-на-Дону, 2015 г.), «Модернизация современной экономики: налогообложение и управление» (г. Ростов-на-Дону, 2016 г.), «Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы развития» (г. Чебоксары, 2017 г.), «Экономическое развитие общества в современных кризисных условиях» (г. Челябинск, 2018 г.); межкафедральной конференции «Проблемы налогообложения, предпринимательства и менеджмента» (г. Ростов-на-Дону, 2014-2018 гг.) и прочих научно-практических мероприятиях.

**Публикации.** По теме диссертации опубликовано 30 научных работ, в том числе 3 коллективных и 2 личных монографии, 16 статей в рецензируемых научных изданиях, 1 публикация в другом издании, 8 работ апробационного характера. Общий объем научных работ составляет 87,3 п.л., из них 60,4 п.л. принадлежат лично автору.



## РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ НКО

### 1.1. Институциональные характеристики НКО

Гипотеза о том, что некоммерческий сектор выступает одной из организационных основ гражданского общества, впервые сформулирована в научных трудах XVIII века. Так, согласно Г. Гегелю [39, с. 390], «создание гражданского общества – достижение нового времени» связано с распадом патриархальной семьи и формированием буржуазных отношений. В основе гражданского общества в России лежит общинный хозяйственный уклад, а также определенные достижения экономической мысли.

Обоснованием данной идеи Г. Гегель полагает научные концепции основателей политической экономии А. Смита и П. Рикардо о взаимосвязи развития общества и действия экономических законов. В работе «Права Человека» (1791) Т. Пейн связывал совершенство гражданского общества с уровнем управления собственными делами: высокоразвитое гражданское общество оставляет меньше возможностей для правительства. В современных условиях гражданское общество носит самодостаточный характер и наряду с государственными организациями и бизнесом выступает субъектом хозяйствования и социальных отношений.

Управление в гражданском обществе в каждую историческую эпоху представляло собой квинтэссенцию исторически сложившихся практик управления, научной мысли данного общества, с его текущими проблемами и целями (таблица 1.1). Кроме того, тот или иной подход к менеджменту был исторически обусловлен общественными отношениями. Описанные в таблице 1.1 идеи, в свою очередь, нередко становились источником утопических проектов идеальных государств, мироустройств, межинституциональных отношений, в т.ч.:

«Государство» Платона [208], модели государств-полисов в «Политике» Аристотеля [134, с. 189-190]; проекты Ф. Бэкона [129, с. 78-79], К. Маркса [137; 138]; некоторые современные модели рыночных экономических систем.

Таблица 1.1 – Этапы эволюции формирования теорий и развития управления организацией [217, с. 77]

<b>Период/Основоположники</b>	<b>Основные идеи</b>
1	2
1. Эпоха построения египетских пирамид (3000-2000 гг. до н.э.)	Обусловленность успеха строительства пирамид наличием четкого управления, легитимизированного посредством «божьей воли» и «естественных законов природы».
2. Древнегреческая эпоха (1500-500 гг. до н.э.)	Проявление организации и управления производственными процессами, четкой специализации работ; использование различных принципов управления для граждан полиса и рабов.
3. Римская империя (около 27 г. до н. э.)	Базирование системы управления, а также подхода к управлению государством на линейной структуре.
4. У. Петти, А. Смит и Д. Рикардо Середина XVIII в., (эпоха промышленной революции)	Выделение трех уровней управления: верхнего, среднего, нижнего. Описание тенденции, характеризующейся переходом от принципа надзора за работниками к принципу организации труда на научных основах.
5. Р. Оуэн (1820-е гг.)	Оценка и описание роли на производстве человеческого фактора.

## Продолжение таблицы 1.1

1	2
6. К. Маркс и Ф. Энгельс, основные труды (1830-1860 гг.)	Предложение совершенно отделенного от собственности на капитал труда по надзору всегда было в избытке. Управление обособливается как функция любого совместного труда; описываются различия между категориями «управление вещами» и «управление людьми». Функцию управления реализует непосредственно капиталист и небольшая группа лиц, к нему приближенных. При столкновении с конкуренцией, с изменчивостью внешней среды, происходит развитие управляющими систему знаний о способах лучшего использования ресурсов.
7. Ф. Тейлор, Л. Гилбрет, Г. Гантт (1885-1920 гг.)	Рассмотрение научных подходов и принципов построения системы управления. Выдвигается предположение о возможности усовершенствования многих операций ручного труда с целью более эффективного их выполнения (оптимизация трудовых и управленческих усилий) на основе применения наблюдения, замеров, логики и анализа.
8. А. Файоль, П. Урвик, Д. Муни, П. Слоун, М. Вебер (1920-1950 гг.)	Появление новой теории менеджмента, направленной на раскрытие его функций, принципов и необходимости теоретического изучения, что отражено в работах указанных авторов.
9. Э. Мейо. М. Фоллетт (1930-1950 гг.)	Апробация социологической концепции групповых решений.
10. Д. Муни, М. Вебер (1940-1960 гг.)	Эволюция управленческой мысли, развивающая теории организации и менеджмента, базируясь на достижениях науки психологии и социологии как решающего фактора влияния на человека в системе управления.

## Продолжение таблицы 1.1

1	2
11. Д. Мак-Грегор (1950-1960 гг.)	Формирование количественных методов обоснования управленческих решений в современном виде, обусловленное действием распространенного применения в практической деятельности экономико-математических методов и электронно-вычислительной техники.
12. И. Ансофф, Г. Саланчик, А. Портер (1970-1980 гг.)	Организация предстает как открытая система, которая приспосабливается к внешней и внутренней среде. Налаживание взаимосвязей между различными типами сред и моделями управления. В этот период появляются теории «стратегического менеджмента», «властных структур между организациями», «конкретной стратегии, конкурентоспособности, потребительских качеств продукции и ресурсов» и т.д.
13. 80-е гг. XX в.	Возникновение новых подвидов управления, «организационной структуры» в качестве действенного механизма управления (изначально использован в Японии и других странах) с управленческими методами, наиболее важными по силе воздействия.
14. 90-е гг. XX в.	Проявление трех основных тенденций: - возврат к прошлому; - возрастание внимания не только к организационной культуре, но и к различным формам демократизации управления; - активизация международного характера управления. Переход многих стран к экономике открытого типа, участие в конкурентной борьбе.

Изначально развитие управленческой мысли в работах конца XVIII века характеризовал термин «управление». В более поздних периодах исследователи стали разделять понятия «управление» и «менеджмент». Понятие «управление» является более широким, в то время как «менеджмент» подразумевает социально ориентированное и научно обоснованное управление. Каждая историческая эпоха формировала новые взгляды на общественные отношения, отражавшиеся, в свою очередь, на взаимодействии между организациями, между управляющими и управляемыми подсистемами. В конечном итоге, наиболее эффективным, в том числе и с социальной точки зрения, стало использование подходов из области научного менеджмента.

Как специальный термин понятие «менеджмент»<sup>2</sup> впервые появилось в работах немецких камерлистов в XVIII веке, а позднее широко использовалось при управлении частным хозяйством. В годы первой мировой войны данный термин ассоциировался, в первую очередь, с управлением на микроуровне частных предприятий. Примером могут служить рекомендации по менеджменту Генри Форда [64, с. 113] и Ф.У. Тейлора, в частности, о применении конвейерных лент, задававших общий ритм и темп производственного процесса. Государственное же управление рассматривалось отдельно – и было продиктовано, как говорили, «нормами морали и нравственности», в отличие от экономически ориентированного бизнеса.

Таким образом, если первоначально в рамках понятия «менеджмент» исследователи выделяли в качестве объекта управления именно частное хозяйство, то в более поздние периоды часто применялся и как синоним термина «управление». Поэтому представляется целесообразным проанализировать

---

<sup>2</sup>Менеджмент – совокупность принципов, форм, методов, приемов и средств управления производством и производственным персоналом с использованием достижений науки управления [317]. Менеджмент – самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленный на достижение цели в ходе любой хозяйственной деятельности фирмы // Экономический словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://slovari.yandex.ru/>.

историю развития и уточнить определения понятий «управление» и «менеджмент» в контексте данного исследования.

Итак, согласно классическому, наиболее общему определению, управление – это целенаправленное воздействие на объект для достижения требуемого результата. Среди множества существующих научных подходов к определению и концепций развития теории управления всеобщее признание как имеющие ведущую роль получили теоретико-методологические положения, разработанные в работах Дж.К. Гэлбрейта, М. Вебера, А. Файоля, Э. Мэйо и др.

Дж.К. Гэлбрейт обосновал комплексный характер проблем общества будущего: по его мнению, общественные проблемы в области управления можно будет решить лишь в коллективном порядке [55]. Это подтверждает тезис о том, что именно человек определяет управление НКО – организациями, неоптимальными по своей сути, но обладающими колоссальным социальным эффектом. Так, по Гэлбрейту, эффективность организации выражается лишь в экономическом эффекте, однако последствия от излишне агрессивной и активной экономической деятельности может минимизировать лишь государство или общественность.

М. Вебер<sup>3</sup> в своих работах описывал социально-профессиональное управление и выделил оптимальные типы управленцев со своими специфическими ответственностью и полномочиями. Идеология в управленческих системах теряет свой абсолют и часто становится механизмом угнетения, атрибутом власти. В то же время, интерес малых групп, индивидуальный, частный – представляется как народная воля, так как не облечен властью [31]. Интересы малых групп рассматриваются как более эгоистичные, частные – но и как более объективные по отношению к проблемам общества, а сами эти группы становятся своеобразным «барометром» общественных отношений.

---

<sup>3</sup> Немецкий социолог, историк и экономист.

А. Файоль<sup>4</sup> [286] в своей классической работе «Общий и индустриальный менеджмент» разработал теоретическую основу научного менеджмента, активизировав обновление всех подходов к управлению<sup>5</sup>. Эта работа стала по-настоящему фундаментальной и показала общность принципов построения любой организации – малой и крупной, коммерческой и некоммерческой. Большая часть положений его работ используется до сих пор, однако рассматриваются более широко и конкретно, в контексте социализации менеджмента.

Э. Мэйо<sup>6</sup> является одним из основоположников американской индустриальной социологии и доктрины «человеческих отношений», «социального человека» и удовлетворенности работой. Актуальность разработанных им теоретических положений подтверждена серией практических экспериментов на предприятиях фирмы «Western Electrician». Отметим, что идеи Мейо снижают экономическую эффективность менеджмента – но усиливают эффективность социальную, что, в контексте социально ориентированной экономики и роста ценности человеческого капитала, видится куда более важным и актуальным моментом. В конечном итоге, его работы помогли расставить приоритеты и сформировать общественный сектор экономики в современном понимании.

Объединив основные положения разрозненных концепций управления, Э. Мэйо, Д. Мак-Грегор, К. Арджирис выделили три приоритетные области для его развития: человеческие отношения, человеческие ресурсы и бихевиоризм. Это получило дальнейшее развитие в работах М. Фоллет<sup>7</sup>, которая обосновала

---

<sup>4</sup> Французский горный инженер, теоретик и практик менеджмента, основатель административной (классической) школы управления.

<sup>5</sup> 14 принципов: разделение труда, власть, дисциплина, единство распорядительства, единство руководства, подчинение индивидуальных интересов общественным интересам, вознаграждение персонала, централизация цепи взаимодействия, порядок, равенство, стабильность персонала, инициатива, корпоративный дух [286].

<sup>6</sup> Американский психолог и социолог, исследователь проблем организационного поведения и управления в производственных организациях.

<sup>7</sup> Американский социолог и консультант по вопросам управления организацией и организационного поведения.

интуитивные представления о природе человека и мотивах его поведения. Впервые в менеджмент проникли элементы социологии, педагогики, психологии и прочих социальных наук, получивших бурное развитие в XX веке. Более того, научные исследования в области менеджмента серьезно влияли на стратегии развития целых государств, происходило противостояние политических систем, которое, в свою очередь, дополнялось противостоянием систем экономических – и апогея эта борьба достигла в середине XX века.

Опираясь на рассмотренные концепции теории управления, в рамках данного исследования предполагается исходить из следующих теоретических положений:

- субъектом управления выступает лицо или группа лиц, наделенных полномочиями принимать управленческие решения, соответственно объектом управления является то, что определяет поведение объекта, перемены в нем [286];

- управление консолидировано в рамках организации и не выходит за ее пределы, так как непосредственно связано с границами ответственности и прав субъекта управления;

- управление выстраивается вокруг определенной качественной или количественной цели, системы целей, существование которых обусловлено видением и стратегией развития организации. В конечном итоге, именно целеполагание, качество планирования и прогнозирования и указывает на качество менеджмента в организации.

Выделяя субъект и объект управления, мы приходим к выводу о двойственном характере их проявлений: в информационном пространстве между ними существует прямая обратная связь, коммуникация, так что субъект управления выступает объектом – и наоборот. Прямая связь в этой коммуникации – это управленческое решение, команда, обратная связь – это информационный поток от объекта к субъекту. Упомянутые категории связей формируют коммуникацию как информационный контур [100].



Проанализировав вышеизложенные факты, мы хотели бы определить понятие «управление НКО» как информационное взаимодействие между субъектом и объектом управления с целью изменения свойств последнего, ради определенных изменений в объекте, опирающихся на человеческий потенциал как на основу организации, обеспечивающее системный взгляд на организацию и ее внешнее окружение, ориентирующее производственную деятельность на запросы потребителей, направленное на достижение целей субъекта, включая выявление и разработку основных закономерностей управления, его принципов, методов воздействия.

Менеджмент обычно отождествляется работой с людьми как атрибут исключительно социальных систем и их разновидностей. Таким образом, «менеджмент НКО» подразумевает особый тип управления организацией и принятия управленческих решений для достижения целей максимальной эффективности хозяйствования в рыночной системе, устанавливающий взаимодействие организации с ее внутренней и внешней рыночной средой.

Среди исследователей природы менеджмента как экономического явления следует отметить особый вклад: Роберта Оуэна<sup>8</sup> [35, с. 111-118] (1771-1858 гг.), который показал, что менеджмент являет собой не столько институт, сколько совокупность персоналий, которые ответственны за использование ресурсов организации; а также представителей школы человеческих отношений – Г. Мюнстерберга, В. Скотта, М. Фоллет, Э. Мэйо [188], которые, по мнению Огаркова А.А., впервые рассматривали человеческий фактор как ключ к эффективности креативной и человеческой организации.

Человеческий фактор рассматривается двойственно: с одной стороны, человек – слабое звено в точных и сложных системах, а от качества принятия управленческих решений зависят судьбы людей. С другой стороны, именно

---

<sup>8</sup> Английский философ, педагог и социалист, один из первых социальных реформаторов XIX века, «капиталист-благотворитель».

присущая человеку креативность, эвристичность, нелинейность мышления позволяет развивать организации, находить новые горизонты развития, пусть и не избавляет систему от ошибок.

Соответственно, согласно их представлениям, ключ к эффективной организации – более эффективное использование человеческого ресурса. При этом предметом и продуктом управленческого труда становятся управленческие решения, объектом – коллектив работников.

Иными словами, разработанная концепция «человеческих отношений» предлагала альтернативный новаторский подход к пониманию эффективности, когда управленческая эффективность в первую очередь проистекала из социальной эффективности, а не из организационной или экономической эффективности согласно традиционным представлениям научной мысли.

Основными предпосылками, отличающими концепцию «человеческих отношений» от положений «школы научного управления» [188, 286], выступали следующие теоретико-методологические гипотезы:

- сознание человека позволяет ему совершать физические и умственные усилия ради достижения личных и организационных целей;
- в условиях социализации внутренний контроль индивида превалирует над внешним, мотивируя и создавая потребность к развитию;
- обычный среднестатистический человек способен брать на себя ответственность за поступки и планировать деятельность;
- важнейший фактор деятельности – удовлетворенность ею, поэтому отмечается приверженность человека организационным целям, даже далеким от его личных целей;
- человек способен проявлять не только инициативность, но и творческое начало [72, с. 119-220].

Таким образом, концепция «человеческих отношений» опирается на социальные взаимоотношения, а ее приоритетные направления сформулированы Э. Мэйо, Д. Мак-Грегором и К. Арджирисом: человеческие отношения,

человеческие ресурсы и бихевиоризм<sup>9</sup> [22]. Отсюда, принципами, составляющими ядро школы человеческих отношений, которым придавалось императивное значение, являются положения о том, что:

- организации должны быть антропоцентричными, т.е. обеспечивать достижение целей организации и целей индивида, отказавшись от практики принуждения к действиям, противоположным внутренним устремлениям;

- НКО должна стать средством самовыражения ее сотрудников, т.е. следует уделить особое внимание удовлетворенности персонала своей вовлеченностью в деятельность организации [152].

Сторонники концепции «человеческих отношений», создавшие «группу человеческих ресурсов»<sup>10</sup>, повсеместно требовали ламинарности, логичности, упрощения межличностных и групповых отношений, что, по их мнению, будет выгодным шагом и для руководителей, и для подчиненных.

Концепция «человеческих отношений» просуществовала как доминирующая школа теории менеджмента около двадцати лет. Ее логическим продолжением стала «школа социальных систем», основоположником которой признан американский бизнесмен и практик в области управления фирмой Ч. Барнард [13, с. 78-90].

Его исследования раскрывали организацию как единое целое. Школа «социальных систем» выделяет процесс принятия решений в качестве важного средства регулирования. Исходя из анализа социальной организации, представители школы стремились определить «организационные универсалии» – всеобщие, постоянные элементы, присущие любому типу организации (от часового механизма до социальных систем как высшей формы самоорганизации людей).

---

<sup>9</sup> Бихевиоризм - направление в психологии человека, т.е. наука о поведении.

<sup>10</sup> Согласно теории «человеческих ресурсов» труд приносит людям удовлетворение, так как им важно реализовывать свои способности и стремления к самоконтролю, творчеству, превосходству и достижениям, а также стремиться к карьерному росту.

В контексте повышения роли самоорганизации, индивидуального самовыражения в рамках концепции «человеческих отношений» и социальной эффективности для эффективного функционирования организаций особый интерес представляет специфика взаимодействия государства, как высшей политической формы организации общества посредством ограниченного комплекса специальных механизмов управления, и гражданского общества, как сферы проявления гражданских инициатив, деятельности социально ориентированных НКО.

Из множества существующих научно-методологических подходов к взаимодействию государства и гражданского общества целесообразно отметить работы Т. Янсона [327]. Отношения государства и гражданского общества в терминологии автора имеют вид «драматического треугольника», вершинами которого являются государство (верхняя вершина), местное самоуправление (муниципалитеты, сопутствующие организации) и добровольные объединения («частная, социальная, свободная сфера») (вершины основы). При этом, данный «треугольник» в целом управляется согласно правилу, сформулированному Бентаму: цель социума – наибольшее счастье как можно большего числа сограждан [20, с. 180]. Важно и то, что каждая сторона этого «драматического треугольника» ищет баланс между собственным счастьем (представителей своей социальной системы) и счастьем участников прочих сторон «треугольника». Так, государство зачастую ущемляет в ресурсах и полномочиях местное самоуправление, а население, в свою очередь, склонно решать проблемы самостоятельно и не участвовать в перераспределении ресурсов между другими участниками треугольника (уходить, по мнению государства, в так называемый «теневой» сектор экономики).

В рамках данного исследования в качестве одного из путей решения накопившихся проблем рекомендуется укрепление «вертикали управления» за счет «горизонтальных уровней» – когда управленческая нагрузка перераспределяется на другие уровни, а количество связей между этими

уровнями растет. Под уровнями подразумеваются региональный, районный, муниципальный уровни управления.

Если любой уровень общества связан с интересами людей, то и интересы организаций разного уровня, в конечном итоге, должны совпадать – но реализовываться по-разному, что, впрочем, не должно мешать интересам друг друга. Взаимоотношения данных институтов должны базироваться на общественном договоре, как способе реализации институционально-контрактного характера гражданского общества. Особенностью современных НКО является их социальная направленность, преимущественное развитие получают социально ориентированные НКО. Особое место в числе НКО занимают общественные объединения и организации (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Количество общественных объединений и организаций, зарегистрированных в Российской Федерации на 1 января 2015 г.<sup>11</sup>

<b>Форма НКО</b>	<b>Всего зарегистрировано</b>	<b>Из них зарегистрировано в 2014 г.</b>
1	2	3
Общественные объединения – всего	101847	6150
в том числе:		
общественные организации	54169	4372
из них благотворительные	1615	103
общественные движения	1722	130
из них благотворительные	11	1
общественные фонды	4934	313
из них благотворительные	1950	93
общественные учреждения	919	47
из них благотворительные	4	-
органы общественной самодетельности	234	35
иные виды общественных объединений	39869	1253

<sup>11</sup> По данным Минюста Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.gks.ru/bgd/regl/b15\\_11/Iss WWW.exe/Stg/d01/11-01.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b15_11/Iss WWW.exe/Stg/d01/11-01.htm).

*Продолжение таблицы 1.2*

1	2	3
из них:		
профессиональные союзы	28197	515
национально-культурные автономии	1100	135
Политические партии	76	8
Некоммерческие организации – всего	90155	7319
в том числе благотворительные фонды	6866	825
Филиалы и представительства международных организаций, иностранных некоммерческих неправительственных организаций	177	14

Таким образом, по нашему мнению, под гражданским обществом следует понимать систему формализованных и неформальных институтов и правил, которая гармонизирует отдельных граждан в их социально-экономических отношениях с государством, олицетворяющим власть, и деловым сообществом, предпринимательством на основе общественного договора между всеми сторонами.

Рыночная экономика и гражданское общество являются институтами с прямо противоположными целями, но, при этом, не могут реализовываться и развиваться друг без друга. Сотрудничество между ними выстраивается, в том числе, посредством деятельности НКО, призванных консолидировать мнения сторон, обмениваться ими, находить точки соприкосновения и устранять как пробелы рынка, так и проблемы гражданского общества.

На практике в зоне пересечения интересов государства, местного самоуправления и бизнеса формируются конфликтные зоны, в которых интересы населения зачастую игнорируются, а сами конфликты начинают носить осязаемый, осязаемый характер. Принимаемые решения, будь то разработка социальной, экономической политики страны в целом, или отдельного субъекта Российской Федерации, строительство нового

аэропорта, дороги или здания силовых структур на месте инфраструктурных объектов социального значения учитывают, прежде всего, интересы государства, бизнеса и местного самоуправления, но не интересы граждан. Существующие институты, декларирующие свою приверженность защите интересов личности и являющиеся частью государственного или местного самоуправления, как правило, не реализуют эту функцию – действуют несистемно и в интересах определенного социального института. Исходя из этого, первоочередной задачей, миссией институтов гражданского общества, в том числе НКО, является стабилизация и урегулирование противоречий в конфликтных зонах, находящихся на пересечении интересов государства, бизнеса и местного самоуправления, в пользу общества в целом и его отдельных представителей.

Представим описанные отношения в виде трехмерной модели (рисунок 1.1<sup>12</sup>), отображающей концептуальные подходы к миссии НКО как к институту гармонизации целей государства, бизнеса и местного самоуправления в конфликтных зонах в интересах личности и населения.

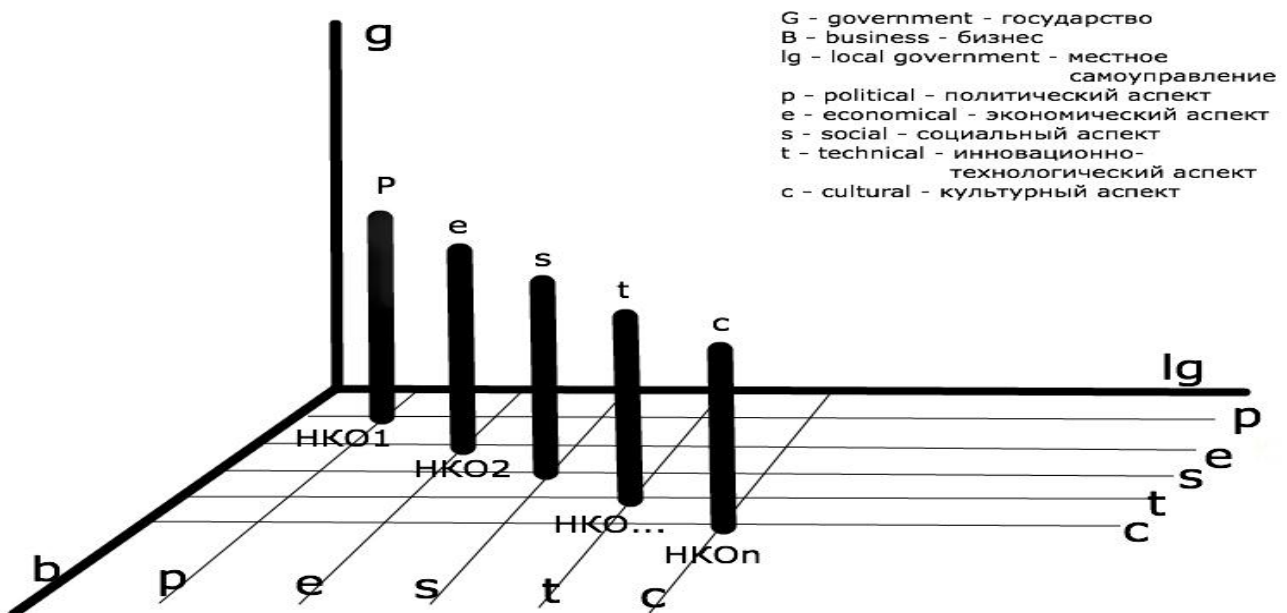


Рисунок 1.1 – Концептуальная модель «Миссия НКО»

<sup>12</sup> Разработано автором с использованием классификационных принципов традиционного PEST-анализа.

Согласно разработанной модели одной из главных задач миссии институтов гражданского общества, в том числе НКО, является стабилизация и урегулирование противоречий в конфликтных зонах, находящихся на пересечении интересов государства, бизнеса и местного самоуправления, в пользу населения и отдельного человека.

Значение трехмерной концептуальной модели определяется теми возможностями, которые она предоставляет:

- упорядочение существующей классификации НКО;
- коррекция политики государства, бизнеса и местного самоуправления, экономической активности государства, бизнеса, местного самоуправления в конфликтных зонах в интересах человека и гражданского общества относительно НКО с целью создания условий для приоритетного развития НКО, реализующих свою деятельность в «зонах конфликтов» GBL (Government – Business – Local Government);
- изменение условий деятельности НКО;
- формирование новых функций НКО;
- разработка механизма взаимодействия основных субъектов в «зонах конфликтов» GBL и проектирование программ подобного рода взаимодействия;
- законодательное закрепление прав НКО при принятии решений в «зонах конфликтов» GBL;
- упрощенный уведомительный порядок регистрации НКО, участвующих в защите интересов личности и населения в «зонах конфликтов» GBL, отмена НДС для НКО, функционирующих в зонах конфликтов GBL

В Российской Федерации третий сектор в его современном понимании начал формироваться значительно позднее, чем в экономически развитых странах (в конце 1980-х гг.), в связи с чем данная сфера не отличается ни институциональным разнообразием, ни достаточной степенью самостоятельности.



Управленческая деятельность НКО основана на самоорганизации и самообновлении как граждан, так и организаций, этот вид деятельности реализуется под влиянием факторов внешней макро- и микросреды их функционирования [212]. Кроме того, для НКО приоритетным является именно социальный эффект, поскольку эффект экономический (заработок НКО) зависит именно от того социального эффекта, что они создают, а не наоборот.

Эталоном, в данном случае, выступает единство идеально-творческого и предметно-материального начал деятельности в сфере менеджмента, новый характер взаимосвязи с государством, преодоление управленческих различий коммерческими и некоммерческими организациями. НКО служат катализатором межинституционального взаимодействия, формируют устойчивые коммуникационные каналы.

Поскольку основная цель существования НКО – оказание социально значимых услуг обществу, реализация общественно-значимых целей деятельности, защита прав и свобод граждан, – может не сочетаться с целями, обуславливающими получение прибыли, деятельность НКО в большинстве случаев является неприбыльной, что отдельно зафиксировано действующим законодательством Российской Федерации. Условной прибылью для НКО является социальный эффект (что особенно актуально для автономных НКО) и тот возможный политический вес, который они обретают в процессе межинституционального взаимодействия.

К методам, составляющим основу подобного рода механизмов, относятся: общественная, открытая экспертиза и гражданский контроль, которые способствуют повышению эффективности и прозрачности функционирования государственной системы.

В целях данного исследования представляется целесообразным уточнить определение НКО. Так, в данной работе под НКО следует понимать общественный механизм, который позволяет катализировать обратную связь между гражданами и правительством, диалектически сочетающий свойства

социально-экономического института и управленческого инструмента, характеризуемый доминированием социальных целей деятельности над экономическими, действие которого направлено на разрешение противоречия между экономическими целями бизнес-структур и социальными целями гражданского общества, а также на гармонизацию интересов государства, предпринимательства и гражданского общества. При этом следует подчеркнуть, что насыщенность экономики НКО, меняющееся соотношение между коммерческими и некоммерческими организациями позволит сделать товарно-денежные отношения более социальными.

Состояние экономической системы определяется качественными параметрами формальных и неформальных (имплицитных) социальных институтов.

Учитывая многообразие научно-методологических подходов к определению термина «институт» (рисунок 1.2), целесообразно отметить, что в рамках данной работы данный термин используется в понимании устойчивого коммуникационного механизма по управлению процессом группового и индивидуального воздействия. Подразумевается, что отдельно взятый социальный институт является устойчивым образованием и отличается от других на системном, организационном, ценностном, историческом, экономическом и других уровнях: социальные институты постоянно меняются, однако в рамках своей эволюции и борьбы и единства противоположностей не перестают существовать. Так, институт НКО существовал и сотни лет назад, однако не был так развит, как сейчас. Точно так же, значение института государственной власти в некоторых странах в последние годы снижается, что предоставляет возможность другим институтам реализовывать те или иные функции, участвовать в том или ином виде в гармонизации социальных отношений, общественного воспроизводства и в других процессах, продиктованных тенденциями развития. Заметим также, что НКО оперируют более далеким горизонтом планирования в отличие от организаций коммерческих, что позволяет первым в некоторых

аспектах опережать последние и компенсировать планированием такую функцию менеджмента, как контроль.

Исходя из рисунка 1.2, согласно преобладающим в настоящее время в научных исследованиях подходам, суть института заключается в правилах, на основе которых происходит структурирование и организация взаимоотношений членов общества.

<b>ПОДХОД К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ТЕРМИНА «ИНСТИТУТ»</b>	<b>ХАРАКТЕРИСТИКА ТЕРМИНА «ИНСТИТУТ»</b>
ЭВОЛЮЦИОННЫЙ ПОДХОД	как продукт исторического процесса естественного отбора институтов, т.е. процесса их эволюции
НОРМАТИВНЫЙ ПОДХОД	как навязанное извне правило, регламентирующее поведение человека
ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПОДХОД	как специфическое знание, которое выработано многими поколениями людей, усвоено ныне живущим поколением и содержит рекомендуемые нормы поведения
ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПОДХОД	как организация, т.е. как форма внутренней упорядоченности, согласованности взаимодействия отдельных частей социальной среды
ЭТИЧЕСКИЙ ПОДХОД	как этическая (моральная, нравственная, ценностная) позиция человека, которая влияет на его выбор одной альтернативы поведения из множества доступных
ИГРОВОЙ ПОДХОД	как правила некой игры, которую индивид ведет с другими индивидами, – аспекты функционирования институтов с использованием математической теории игр
СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД	как форма социальных взаимодействий, вся общественная жизнь, и все социальные процессы могут быть разложены на явления и процессы взаимодействия двух или большего числа индивидов
КОНТРАКТНЫЙ ПОДХОД	как многостороннее соглашение (контракт) между членами общества

Рисунок 1.2 – Различные подходы в определении института<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Составлено автором.

Коммерческие и некоммерческие институты, действуя в интересах узкой социальной группы, относительно рациональнее институтов гражданского общества, действующих в рамках комплексной и противоречивой системы интересов общества в целом. Некоммерческий сектор экономики противопоставляется коммерческому, поскольку выстраивает свою деятельность в иной системе мышления, и на развитие экономики влияние оказывают не объективные факторы, а общественное неравновесие. НКО обращаются к справедливости и здравому смыслу при распределении ограниченных ресурсов в обществе, противопоставляя себя использующим предпочтительно экономические законы коммерческим организациям; государство же при этом занимает разную позицию, от непосредственного участника рынка до «наблюдателя» или «ночного сторожа».

«Новейший» институциональный подход, в отличие от «новой» институциональной экономики, четко различает понятия «институт» и «организация». Так, согласно концепции новейшего институционального подхода, в понятие «организация» входят политические органы и учреждения, экономические структуры, общественные и образовательные учреждения. Институциональные рамки оказывают решающее влияние как на виды возникающих организаций, так и на траекторию их развития.

Организации, в свою очередь, также оказывают влияние на процесс изменения институциональных рамок. При этом организации создаются для достижения определенных целей благодаря тому, что существующий набор институциональных ограничений создает возможности для соответствующей деятельности. В современных условиях различие между коммерческой и некоммерческой организациями стираются, так как становление «экономики потребления» ставит во главу угла выбор, предпочтения, требования потребителя, которого интересует не просто товар, а продукт с приданной к нему услугой, с его потребительскими свойствами и качествами. Деятельность организации – это и

есть тот институт, к которому она принадлежит, ее политика продолжает линию института.

Услуга предполагает со стороны производителя опредмечивание его навыков, профессиональных свойств и качеств оказываемой услуги, а со стороны потребителя распредмечивание, персонализацию свойств и качеств продукта. Поэтому ведущей стороной в воспроизводственном процессе выступает потребление и удовлетворение потребностей потребителя, а в товаре – потребительские свойства и качества продукта потребления. Одновременность процесса оказания и потребления результата услуги требует налаживания постоянных взаимосвязей и взаимодействий между производителями и потребителями, новых подходов в управлении и в определении социально-экономической эффективности этой деятельности.

В этих целях у производителя возникает и развивается маркетинговая активность как ключ к коммуникациям во внутренней и внешней среде организации. Маркетинг дает коммуникационный язык, который является наиболее открытым, приемлемым и позволяет сторонам коммуникационного процесса лучше понимать друг друга. Традиционно экономическая система развивалась через развитие производственных сил, построение рынка производителя, когда главенствовал девиз «дайте нам товар, а потребитель найдется». Постепенно, уже к середине XX века, наметился перелом в восприятии, обозначенный девизом «потребитель король, а мы его подданные» в дальнейшем – «потребитель хозяин». Наконец, третий этап – это высказывания в духе «удовлетворите потребности потребителя и тогда получите прибыль», а у гражданского общества потребитель – человек всегда является целью его развития, происходит развитие его институтов и форм взаимодействия, вплоть до необходимости в современных условиях структуризации НКО гражданского общества: по видам, целям, функциям, способам хозяйствования и налогообложения и т. д. Отходя от первоначально заданной цели, организация попадает в контекст института, который должен учитывать изменения внешней

среды и ужесточение конкуренции, побуждающие его искать новые источники роста, осуществлять комплексную перестройку и пути повышения социально-экономической эффективности управленческой деятельности.

Качественные характеристики деятельности организации в новом мире определяются количеством взаимодействий с внешней средой.

Модель институционально-экономических основ некоммерческого сектора представлена на рисунке 1.3.

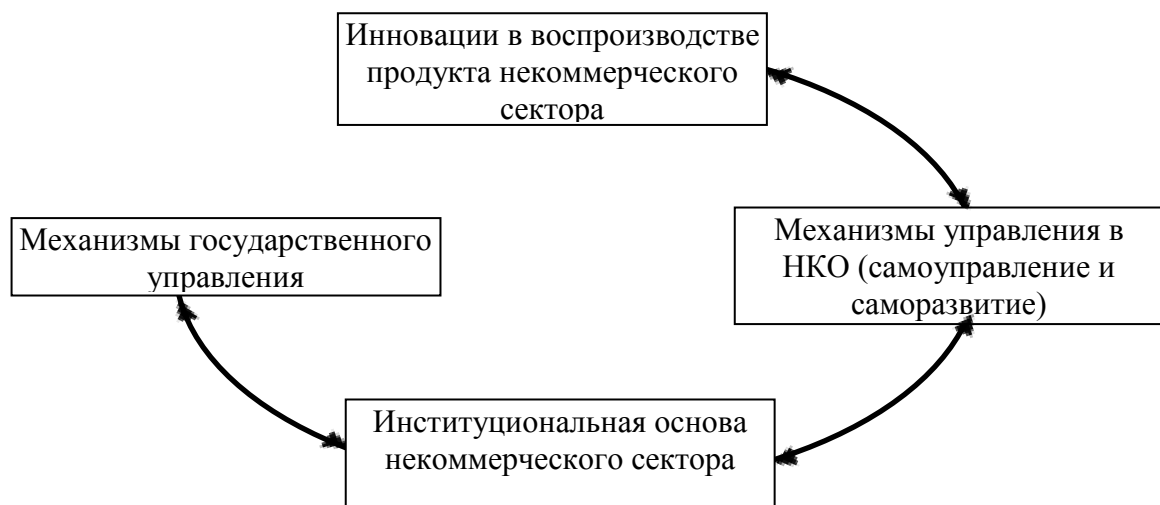


Рисунок 1.3 – Модель институционально-экономических основ некоммерческого сектора<sup>14</sup>

Представленный рисунок показывает структурное взаимодействие и неразрывный взаимодополняющий характер основных выделенных процессов в НКО. Показана возвратно-поступательная динамика развития, которое можно представить как движение по спирали.

Отметим также, что институционалисты хотели показать экономику в динамике, и объяснить эту динамику новым способом: продемонстрировать комплексность, совокупность процессов.

<sup>14</sup> Составлено автором по исследованиям [235, с. 16-17].

Развитие институциональных и неинституциональных взглядов на экономику показано в таблице 1.3<sup>15</sup>. Так, Толстов С.М. упоминает У. Митчелла [278, с. 32]. Последний видел главную идею институционализма в необходимости социального контроля над экономикой, через создание прямых предпосылок для акцентуации роли НКО в модернизирующейся экономике.

Таблица 1.3 – Развитие институциональных и неинституциональных взглядов на экономику<sup>16</sup>

<b>Фактор внешней среды</b>	<b>Научное направление</b>	<b>Ученый-представитель научного направления</b>	<b>Период</b>
Возрастание потребления	Австрийская школа	К. Менгер	Вторая половина XIX в.
Саморегулирование экономики	Неоклассическая школа	А. Маршалл	Вторая половина XIX в.
Влияние культуры на экономику	Институционализм	Т. Веблен	Конец XIX в. - начало XX в.
Государственное вмешательство в экономику	Кейнсианство	Дж. Кейнс	Середина XX в.

Каждый виток институционального подхода отражал перемены в обществе, апробацию предыдущих идей институционализма; не опровергая постулаты Маркса, институционализм рассматривал общественные отношения, исходя из качественно новых предпосылок. В рамках «новейшего» институционального подхода происходит отделение анализа правил игры от стратегии игроков и, тем

<sup>15</sup> Составлено автором.

<sup>16</sup> Составлено автором

самым, отмежевание от постулатов «новой» институциональной экономики – на передний план выходит не экономическое, а общегуманитарное мышление, во многом иррациональное в процессе достижения поставленных целей. Эта тенденция соответствует тенденции иррационализации экономики: некоторые экономические законы в современном гражданском обществе перестают работать.

Если в неоклассической экономической теории затраты представлены себестоимостью продукта (расходы на материалы, заработную плату и т. д.), то ключевым понятием неоинституционализма выступают транзакционные издержки – затраты, связанные с организацией экономической деятельности. Некоторые определяют транзакционные издержки довольно узко – как расходы, связанные с самим рыночным обменом: получение информации об альтернативных продуктах («сравнение цен»), затраты времени и денег на процесс покупки и торгов за лучшие цены и т.д. Другие определяют их в более широком смысле как «стоимость эксплуатации экономической системы», которая включает в себя расходы на проведение обмена на рынке, а также связанные с этим затраты по обеспечению договора после завершения обмена.

Понятие транзакции управления предполагает, что индивид, выступающий объектом управления, в каждый момент времени имеет определенный набор вариантов поведения, но при этом он выбирает из них не наилучший для себя, а тот, который назначается субъектом управления. Иными словами, в чистой транзакции управления один из ее участников полностью лишен права выбора.

Согласно представлениям новой институциональной экономической теории организация рассматривается как сеть отношенческих контрактов, которые предназначены для регулирования экономических транзакций между индивидуальными членами организации. Конституция организации зависит от специфичности активов, сопряженных с этими транзакциями, и частоты последних. Отношенческие контракты могут быть многосторонними, как, например, в случае договора между членами производственного кооператива, или же двусторонними, как в фирме между нанимателем и наемным работником.



Многосторонний контракт обычно связан с децентрализованным принятием решений. Так, права собственности определяют экономическое положение индивида к остальному обществу и дают возможность децентрализованного принятия решений.

Таким образом, организация рассматривается как совокупность отношенческих контрактов между индивидами-собственниками ресурсов, создаваемая в целях эффективной организации производства. Отличительной особенностью организации является отдача распоряжений посредством управленческих, или иерархических, трансакций. Структура управления отношенческими контрактами определяет специфическое для каждой организации распределение прав собственности между отдельными ее членами и регулирует способы использования или передачи этих прав.

Обычно теория отношенческих контрактов используется в тех случаях, когда стороны контракта взаимозависимы и связаны инвестициями, имеющими транзакционно-специфический характер. Инвестиции этого рода превращают агентский контракт в договор отношенческого характера. Это происходит в тех случаях, когда наемные работники – носители так называемого человеческого капитала, а предприятие, по сути, зависит от своих наемных работников.

Контракт подразумевает достижение договоренности об обмене правом собственности и закрепляется в юридической плоскости. Стороны контракта – должники и кредиторы одновременно, учитывая тот набор обязательств, который возникает в его рамках. Некоторые авторы рассматривают контрактные обязательства как составную часть права собственности.

Институциональные условия, в которых возникают контрактные обязательства, разнятся. Неоклассическая теория обосновывает важность таких институтов, как организация и рынок. В идеале рыночные отношения, развивающиеся в условиях информационной полноты, регулируются конкурентной средой. На контрактные отношения «неоклассической» фирмы эффективно воздействует иерархия менеджмента. Реальная экономика, в

отличие от идеальной, испытывает значительные сложности менеджмента, обусловленные такими факторами, как транзакционные издержки и временной лаг.

Законодательство в значительной степени ограничивает гарантии контрактов в сфере отношенческих связей. Преодоление оппортунистического поведения по этой причине, как правило, основывается на личных механизмах нейтрализации конфликтов. Это могут быть неюридические санкции, контрактные соглашения, защищенные в установленном законом порядке, цель которых – охрана конфликтующих сторон в условиях оппортунистического поведения одной из них в постконтрактный период. Разновидностью личного (частного) порядка урегулирования конфликтов может быть солидарность – взаимодействие контрагентов, основой которого является близость ценностей и общее целеполагание. Для отношенческих контрактов характерна слабая солидарность, для которой свойственны следующие черты:

- а) взаимный учет интересов другой стороны и социума в целом;
- б) отсутствие стремления к силовому перераспределению собственности и других благ между участниками (контрагентами), стремление к сбалансированной взаимности;
- в) преодоление оппортунистического поведения;
- г) практика обмена благами как в партнерских отношениях, так и в отношениях конкуренции;
- д) стремление к восстановлению отношений в постконфликтный период.

Термин «организационная культура» используется, когда мы показываем ожидания членов организации, синхронизацию целей личности и внутриорганизационных целей. Наличие организационной культуры делает реакцию на изменения во внутренней и внешней среде организации более мягкой, предсказуемой. Организационная же культура формируется исторически, через сочетание внутренних и внешних факторов.

Эволюция подходов к организации управления невозможна без дальнейшего перехода от примитивно-интуитивного к логически

обоснованному. Формализация методов управления компенсируется их дальнейшей диверсификацией, повышением уровня креативности, эвристичности в современном социальном управлении в пику управлению машинному, автоматизированному и ориентированному на достижение конкретных показателей не за счет творческих резервов человека, а за счет банальной интенсификации усилий и контроля.

## 1.2. Структура, тенденции и динамика развития НКО в Российской Федерации

Большинство НКО возникали стихийно для решения каких-то определенных задач, устранения социальной несправедливости – иными словами, все они преследовали определенные интересы [218, с. 19]. Фундамент формирования НКО – информация как неотъемлемая составляющая социальных механизмов. НКО возникают в качестве неформальных институтов, причем именно их неформальность имела решающее значение в тот доправовой период развития социума, когда НКО, в каком-то смысле, противопоставляли себя весьма несовершенной правовой сфере.

Неформальные институты гражданского общества выступают в роли каркаса социально-экономической структуры общества. Образование институтов гражданского общества шло эволюционно: степень формализации постепенно нарастала, и НКО приобретали форму легитимных и юридически оформленных организаций. НКО выражают интересы не только социальных групп, но и тренды общества в целом.

Один из главных плюсов НКО в данном ключе – максимально быстрая реакция на спрос в области социальных услуг, данная скорость реакции по ряду причин не доступна ни государству, ни бизнесу.

Виды НКО в Российской Федерации представлены на рисунке 1.4 [52, с. 65].



Рисунок 1.4 – Виды НКО в Российской Федерации<sup>17</sup>

Из рисунка 1.4 мы видим, что НКО по своим видам распределены крайне неравномерно. Нужно отметить, что государственные и муниципальные учреждения также относятся к НКО, но относятся к специфичному их виду, так как не являются собственниками своего имущества. Это очень важный момент, так как государственные организации отчуждены от коммерческих доходов, источником их финансирования является бюджет. Этот тип организации, в соответствии со статьей 44 Гражданского кодекса РФ, «обладает ограниченным вещным правом целевого характера на закрепленное за собственником имущество, которое названо правом оперативного управления» [44]. При этом «оперативное управление» не подразумевает предпринимательской активности, в ситуациях, когда требуется погасить долг перед кредиторами, подобного рода организации могут требовать финансирования от собственника.

<sup>17</sup> ТСЖ – товарищество собственников жилья.

В таблице 1.4 показаны типы НКО в зависимости от целевой аудитории.

Таблица 1.4 – Целевые аудитории НКО [106, с. 91]

<b>Типы НКО по целевой аудитории</b>	<b>Подтипы НКО по целевой аудитории</b>	<b>Комментарии</b>
1	2	3
НКО, целевой группой которых являются члены НКО	«организации взаимопомощи»	Объединяют людей по принципу общей беды или проблемы (прежде всего организации инвалидов, национальных меньшинств, родителей больных детей и т.д.
	«организации клубного типа»	Включают разнообразные группы самосовершенствования, клубы по интересам и т.д., их деятельность направлена на духовное или физическое саморазвитие участников (клуб любителей живописи, спортивные клубы и т.п.).
НКО, деятельность которых состоит в решении определенной проблемы, непосредственно не связанной с проблемами участников организации	«организации социальной направленности» (благотворительные организации)	Занимаются облегчением комплекса проблем определенных категорий населения (например, престарелых, многодетных, безработных) или социальными проблемами (например, проблема бездомности, предотвращения СПИДа и т.п.).
	«организации экологической направленности»	

Продолжение таблицы 1.4

1	2	3
Правозащитные НКО	нет	Включают группы гражданского контроля (например, контроль за действием органов исполнительной власти).
Инфраструктурные НКО	нет	Содействуют развитию гражданских инициатив, (например, помощь общественным организациям инвалидов, детским спортивным школам, проведение культурно-массовых и природоохранных мероприятий, других подобных акции. Работа гуманистически направленных организаций, среди которых экологические, антивоенные, охраняющие памятники культуры организации, охватывает неограниченный круг лиц.

М.В. Князева выделяет следующие основные признаки негосударственных НКО [106, с. 91]:

- добровольность образования;
- инновационный характер развития;
- экономия издержек производства при высоком качестве конечных результатов деятельности;
- эффективное использование возможной прибыли.

В связи с этим отметим, что НКО в рамках приоритета частной собственности и рыночных отношений занимаются актуализацией общечеловеческих ценностей на системной основе. Необходимость таких НКО неоспорима: действуя по принципу «мягкой силы», они не принуждают к деятельности по букве закона, но формируют модель поведения через нормы морали, нравственности, развитие коммуникаций, а также через положительный

пример. Именно с НКО в развитом гражданском обществе начинаются инициативы, которые потом становятся законопроектами и законами.

Такие НКО базируются на принципе плюрализма и равном доступе к возможностям для всех (таблица 1.5).

Таблица 1.5 – Задачи, ценности и цели НКО гражданского общества [63]

<b>Элементы социально-экономической инфраструктуры гражданского общества</b>	<b>Миссия организаций и институтов гражданского общества</b>	<b>Цели деятельности институтов гражданского общества</b>	<b>Конечные цели</b>
1	2	3	4
Инициативные группы	Реализация личности	Воспитание и поддержка личности	Равенство условий для реализации
Общественные организации	Защита прав и интересов	Общественная интеграция, воспитание личности, лидеров	Свобода и равенство условий для реализации
Социальные движения	Социальная справедливость, защита прав	Влияние на государственную политику и политическую культуру общества	Равенство прав
Средства массовой информации (nonprofit)	Обеспечение прав на информацию	Информирование общества	Оперативная и правдивая информация
Профсоюзы	Защита прав рабочих	Поддержка рабочих	Благосостояние рабочих

Продолжение таблицы 1.5

1	2	3	4
Политические партии	Завоевание власти	Социализация индивидуальных и групповых интересов в общий политический интерес	Власть
Экономические организации	Получение прибыли	Завоевание устойчивых позиций на рынке	Доходы

Первые исследования институциональных основ в России датируются 2006-2007 гг. [145].

В 2006 г. в рамках проекта «Мониторинг состояния некоммерческого сектора в России» группа ЦИРКОН [62] подготовила первый обзор на основе аналитики результатов исследований органов государственной статистики, информации об НКО, собранной на основе полевых исследований, связанных, например, с динамикой развития, текущим состоянием общественного сектора экономики в Российской Федерации.

Рейтинг показал, что около 50 % опрошенных граждан Российской Федерации хотели бы участвовать в той или иной форме в деятельности НКО, проявлять гражданскую инициативу, треть могли бы быть добровольцами или работать в НКО на возмездной основе, четверть хотели бы быть инициаторами открытия новых НКО, инициировать гражданские инициативы в разных сферах социально-экономической жизни общества.

В декабре 2009 года группа ЦИРКОН провела исследование-омнибус всероссийского масштаба, посвященное мнению россиян о НКО [62; 248], посвященное полезности последних, самому определению общественной пользы. Так, большая часть респондентов заявили, что наиболее полезная деятельность НКО связана с социальной поддержкой и экономической защитой граждан. Наименее заслуживающей доверия граждане назвали благотворительную



деятельность; лишь 12 % относятся доверительно к подобной деятельности. Кроме того, граждане положительно относятся к государственной поддержке социально ориентированных НКО, пусть и с некоторыми оговорками.

Впоследствии, упомянутые исследования были обновлены в исследовании ЦИРКОН «Перспективы НКО в качестве поставщиков общественной пользы», датированного 2013 годом [206]. В контексте данного исследования было установлено, что до 80 % НКО предоставляют или готовы предоставлять социальные услуги населению. Более актуальных исследований центр ЦИРКОН не проводил.

В 2011 году было несколько крупных исследований близкой тематики. Так, Левада-Центр изучал перспективы гражданского общества в России. Примерно в то же время НИУ ВШЭ [45] опубликовал доклад «Гражданское общество в модернизирующейся России». Изучение базы данных такой организации, как Общественная палата Российской Федерации показывает все разнообразие форм НКО в России; нельзя сказать, что какая-то из сторон выделяется или является более распространенной. С точки зрения организационно-правового статуса в третьем секторе российской экономики доминируют потребительские кооперативы и общественные организации религиозной направленности. В целом, это весьма разнообразный список. Говоря об объектах деятельности, НКО концентрируются на таких социальных группах, как молодежь (30 %), преподаватели, учащиеся и учебные заведения (22 %), а также «активная общественность» (15 %) и социально-политические институты (14 %) [248].

Исследователи также отметили снижение распространенности положительной информации об НКО и их общественной роли в межисследовательский период, что, в совокупности с другими полученными данными, позволяет говорить об ухудшении образа НКО, существующего в социуме. Результаты опроса показали, что респонденты считают, что НКО должны реализовывать свою деятельность в сферах ЖКХ, охраны здоровья, материнства и детства, образования, защиты населения с низким уровнем дохода, т.е. должны быть ориентированы на решение социально острых проблем, с которыми

государство справляется не в полной мере. Распределение ответов на вопрос о неучастии в деятельности общественных организаций показано на рисунке 1.5 [321].



Рисунок 1.5 – Распределение ответов на вопрос: «Почему вы не участвовали в деятельности общественных организаций?»

Исследования демонстрируют, что осведомленность населения Российской Федерации об НКО достаточно высокая. Опрос показал, что 76 % респондентов имеют представление о них<sup>18</sup>. Всего, по данным Центра исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ делает вывод на основе исследований, 18 % взрослого населения РФ никогда не слышали о НКО. Около половины населения осведомлены о локальных профсоюзах, ветеранских объединениях и прочих категориях НКО.

По сведениям ВЦИОМ, 84 % россиян не принимали участие в работе общественных организаций в течение нескольких последних лет. Эта цифра показывает потенциал развития данного сектора, как и тот результат, что 89 %

18. По данным массового опроса населения по технологии георейтинга, проведенного Центром исследований гражданского общества и некоммерческого сектора Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» и фондом «Общественное мнение» (n = 41 500 человек).

граждан РФ считают, что в своей жизни не получали никакой помощи от негосударственных НКО [184]. Фонд «Общественное мнение» в своих исследованиях предоставил схожие цифры: 91 % населения сообщили, что никак не участвовали в деятельности НКО и не получали преимуществ от их деятельности [285]. Интересно, что 21 % респондентов заявили, что были бы готовы сотрудничать с НКО в случае изменения условий [184]. Выходит, что потенциал третьего сектора задействован в России не полностью: традиционные институциональные структуры оставляют все меньше возможностей для реализации гражданских инициатив.

Общественная палата ведет свою статистику НКО, по ее данным, в Российской Федерации 655 400 НКО. Экспертами Общественной палаты к НКО причисляются, помимо прочих, органы местного самоуправления, фермерские объединения, потребительские кооперативы, жилтоварищества, организации, работающие в сферах образования, культуры, науки [195]. Следует отметить, что количественные оценки третьего сектора экономики в значительной степени разнятся. Тенденцией, которую зафиксировали все исследователи, независимо от используемых методик, стало уменьшение количества НКО в 2008 г., по сравнению с 2007 г., на 15000-20000 организаций.

Продолжая количественную характеристику сектора НКО, укажем следующие данные, которые приводились на встрече с Д. А. Медведевым 15 апреля 2009 года: среди 413 000 НКО около четверти составляют потребительские кооперативы, «чистых» НКО примерно 70 000. По академической оценке А.И. Мерсияновой, которая дана со ссылкой на данные Федеральной службы государственной статистики от 01.01.2009 г., количество НКО около 360 000, при этом реально функционирующих 38 %, т. е. 136 000 [277].

По сведениям службы статистики Российской Федерации количество зарегистрированных НКО на 2010 год представлено на рисунке 1.6.

По данным сайта Министерства юстиции на 20.03.2016 г.: в Российской Федерации функционирует 454 610 НКО (см. Раздел сайта «Информация о зарегистрированных некоммерческих организациях») [94]. Следует заметить, что

в это число входят как организации, имеющие статус зарегистрированных (226 260), так и статус исключенных (228 350). При этом, число «исключенных» организаций постоянно растет, в то время как число «зарегистрированных» относительно стабильно.

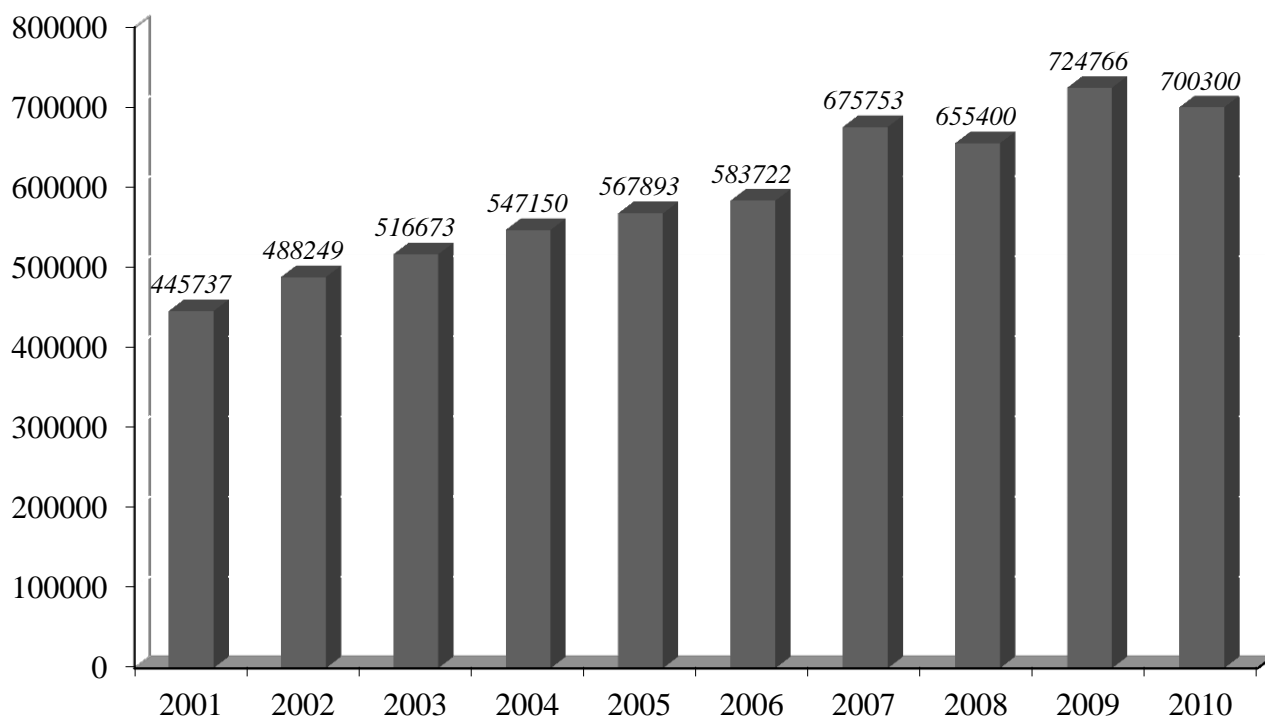


Рисунок 1.6 – Динамика численности НКО Российской Федерации

Количественная характеристика НКО – сложная задача, поскольку отсутствует единая классификация третьего сектора и единые методики их оценки. Согласно [52] установлен ряд системных ограничений развития НКО, сравнительный анализ которых приведен в таблице 1.6.

В декабре 2015 года наметилось резкое снижение числа НКО: их число сократилось более чем на 1000 и составило тогда 225 000 организаций [94].

До кризисного 2015 года, в Российской Федерации ежегодно регистрировалось в среднем более 6 000 новых НКО. В последние годы тенденция нормализуется. Так, в конце 2017 года Министерство юстиции заявило о 220 000 НКО, утверждая, что их количество примерно стабильно с

2013 года. Подобную стабильность, однако, нельзя назвать позитивной, так как некоммерческий сектор в России нуждается в дальнейшем развитии.

На текущий момент в третьем секторе занято более 828 тыс. чел., это 1,1 % экономически активного населения [269]. При этом сложно как-то уточнить это количество: велика роль волонтеров, кроме того, некоторые граждане участвуют в деятельности в НКО в форме самозанятости, неофициально. Обратная ситуация: многие зарегистрированные НКО не ведут по тем или иным причинам никакой деятельности, их активность приостановлена и заморожена.

Таблица 1.6 – Системные ограничения развития НКО [52]

<b>Макроуровень (институциональные барьеры)</b>	<b>Мезоуровень (барьеры на уровне отдельных субъектов)</b>	<b>Микроуровень (барьеры на уровне отдельных организаций)</b>
1	2	3
Небольшая доля реально работающих НКО (около 30 % от общего числа НКО)	Ограничения корпоративной благотворительности (отрицательная практика принудительного стимулирования пожертвований бизнеса со стороны органов власти)	Дефицит доверия институциональным посредникам
Слабость материальной базы НКО (для 60 % НКО одной из основных проблем является недостаток материальных средств)	Недостаток специалистов и квалификации в НКО	Слабая социальная база третьего сектора
Не выполняет роль посредника частной благотворительности (через НКО жертвует деньги только каждый десятый)	Недостаточный уровень финансовой и управленческой грамотности НКО	Недостаточная информированность о НКО

Продолжение таблицы 1.6

1	2	3
Незначительная интенсивность и качество взаимодействия с корпоративными донорами (15 % НКО оказывают услуги коммерческим структурам; 37 % и 51 % НКО получают благотворительные пожертвования от коммерческих структур в натуральной и денежной формах)		Низкая оценка вклада НКО в решение социальных проблем
Взаимодействие государства и корпоративных доноров		

Общественная палата Российской Федерации работает над обновленной системой оценки деятельности НКО и предлагает создать реестр НКО по новым принципам, избавленный от «мертвых душ», то есть от дисфункциональных НКО, существующих только на бумаге. Предполагается поддерживать лишь те НКО, что концентрируются на актуальных социальных проектах. Обобщая вышесказанное, мы приходим к выводу, что в России нет четкого понимания о числе функционирующих НКО, их роли в экономике, нет понимания и о влиянии НКО на ВВП страны. Собираемая государством информация о деятельности разнообразна, но бессистемна. Так, нет установленного отчета о деятельности; НКО указывают число проведенных мероприятий за год, число принимающих в них участие людей, но пропускается количество людей, получивших социальную поддержку. Наказание же за неполное предоставление информации минимально или отсутствует. Количество благотворительных фондов сокращается: так, до 2013 года в реестре Минюста Российской Федерации числилось 8 783 благотворительных фонда, но публичные отчеты представили лишь 1 567 фондов [159]. Это лишь показывает, насколько необязательно НКО относятся к

отчетности – или насколько неактивны в своей деятельности. Вышеприведенные факты показывают, как сложно получать информацию о деятельности НКО.

Важно дополнительно выделять те НКО, что курируют, организуют деятельность других организаций гражданского общества

В таблице 1.7 показан уровень развития сектора НКО в Российской Федерации и экономически развитых странах.

Таблица 1.7 – Уровень развития сектора НКО в РФ и развитых странах [17]

<b>Показатели</b>	<b>В РФ</b>	<b>В экономически развитых странах (средней показатель)</b>
Удельный вес НКО в ВВП, %	0,9	6,5
Удельный вес занятых в «третьем секторе», %	1,1	7,1
Удельный вес социально ориентированных НКО от общего числа НКО, %	13,5	60-70

В условиях экономических санкций необходимо ускоренное развитие НКО в Российской Федерации и совершенствование форм и эффективности управления ими.

Мы хотели бы выделить ряд критериев, целесообразных с точки зрения систематизации и классификации отечественных НКО [217, с. 61]:

1) форма собственности НКО (например, муниципальные, государственные, частные, бюджетные и пр.) [171];

2) способ управления НКО (например, донорские совместные, предпринимательские независимые и пр.) [333];

3) характер услуг НКО (например, социальные; благотворительные; образовательные; научные и пр.);

4) инструменты деятельности (например, специализированные, консолидирующие средства, координирующие деятельность и пр.);

5) объем прав учредителя (участника) НКО (тут рассматривается несколько

базовых моделей, предложенных Лихачевым Г.Д. [130]);

6) масштаб деятельности НКО (например, региональные, национальные и международные и пр.);

7) способ финансирования затрат (рыночные и нерыночные [103]);

8) отношение к целевому финансированию;

9) выгодополучатели и целевая аудитория НКО;

10) виды деятельности;

11) экономическая цель, поставленная перед НКО.

Существующие и функционирующие в некоторых субъектах Российской Федерации зарегистрированные НКО работают как фонды местных сообществ на основе законов и положений о грантах, благотворительности и благотворительной деятельности, особую роль играют местные программы, а также программы на уровне региона, направленные на поддержку на конкурсной основе проектов НКО, имеющих социальную направленность, связанных с улучшением уровня жизни местного и регионального сообщества. Важную роль в этом процессе играют грантовые советы. Принимают участие в отборе проектов и общественные палаты субъектов Российской Федерации [58; 156; 239].

Важной чертой развития третьего сектора экономики является формирование партнерского взаимодействия гражданского общества с органами власти – муниципальными, региональными, представленного в разных формах (конференции, круглые столы, конкурсы, ярмарки проектов, выбор приоритетов развития, общественные палаты). В некоторых субъектах Российской Федерации, уделяющих особое внимание развитию НКО, институционализация взаимодействия проходит и в юридической плоскости, что подразумевает разработку и вступление в силу правовых документов, регулирующих отношения в сфере производства социальных услуг, предоставления грантов, муниципальных гарантий, субсидий, бюджетных займов и инвестиций. Согласно государственной программе Республики Саха (Якутия) «Реализация молодежной, семейной политики и патриотического воспитания граждан в Республике Саха (Якутия) на 2014-2019 годы» в 2018 году состоялся Зональный гражданский форум «Форум



тех, кто действует» – это открытая рабочая площадка для трехстороннего диалога между обществом, бизнесом и властью. В Зональном Гражданском Форуме принимают участие представители НКО, социальные предприниматели, детских и молодежных объединений, территориальных общественных самоуправлений, общественные советы, активные граждане, члены Общественной палаты Якутии, представители органов государственной власти и местного самоуправления. На Сахалине с 2017 года применяется муниципальная практика по номинации обеспечения эффективной «обратной связи» с жителями муниципальных образований, развитию территориального общественного самоуправления и привлечения граждан к осуществлению участия в осуществлении местного самоуправления ([www.gubkinadm.ru/gorod/lmunpraktika.html](http://www.gubkinadm.ru/gorod/lmunpraktika.html)).

Степень дифференциации правовых и организационных форм НКО в федеральных округах высока. Региональные НКО с численностью более 12 000 организаций приведены в таблице 1.8.

Таблица 1.8 – Региональные НКО с численностью более 12 000 организаций [292]

<b>Региональные НКО с численностью более 12 000 организаций</b>
ЦФО: Московская область, Москва
СЗФО: г. Санкт-Петербург
ЮФО: Ростовская область, Волгоградская область, Краснодарский край
ПФО: Самарская область, Республика Татарстан, Республика Башкортостан, Нижегородская область, Пермский край, Саратовская область
УФО: Тюменская область, Свердловская область, Челябинская область
СФО: Иркутская область, Красноярский край, Новосибирская область

40 % всех некоммерческих партнерств, фондов, объединений юридических лиц зарегистрировано в Центральном федеральном округе. Для Приволжского и

Южного федеральных округов наиболее характерны фермерские хозяйства, в Южном федеральном округе также получили распространение ТОСы.

Центральный, Приволжский и Сибирский федеральные округа лидировали по количеству НКО, по данным Росстата на конец 2011 года. В федеральных округах в наибольшей степени развиты НКО в следующих субъектах [242]:

ЦФО: Московская область, Москва;

СЗФО: г. Санкт-Петербург;

ЮФО: Ростовская область, Волгоградская область, Краснодарский край;

ПФО: Самарская область, Республика Татарстан, Республика Башкортостан, Нижегородская область, Пермский край, Саратовская область;

УФО: Тюменская область, Свердловская область, Челябинская область;

СФО: Иркутская область, Красноярский край, Новосибирская область.

Описанная динамика и структура формирования, развития НКО позволяет описать их не только с юридической, но и с экономической точки зрения с учетом таких характеристик как: экономические цели, дифференциация видов деятельности, источники формирования имущества, критерии хозяйственной и финансовой деятельности, технологии менеджмента и др. Вышеописанные критерии нужны, чтобы разделять коммерческие и некоммерческие организации с точки зрения социальной пользы.

### 1.3. Сравнительный анализ специфики функционирования НКО в Российской Федерации и за рубежом

Сущность НКО, границы и сферы их социально-экономической деятельности невозможно раскрыть в полной мере вне связи с понятием гражданского общества.

Выделим различные подходы к определению и сущности гражданского общества [225; 255].

Гражданское общество в США представляет собой совокупность зарегистрированных в Министерстве юстиции НКО, которым предоставляются налоговые льготы. Подобного рода организации не имеют своей целью деятельности получение прибыли. Сторонники актуальной теории социального капитала рассматривают деятельность НКО, их сущность и функции в контексте *grass roots* – микропроцессов, реализуемых на элементарном социально-экономическом уровне, например, в рамках района, жилого комплекса, дома. Основоположниками этого подхода являются А. Вайсборд и Дж. Шиф, которые рассматривали причины появления подобного рода инициатив и организаций как реакцию гражданского общества на отсутствие тех или иных общественных благ, их невысокое качество или отсутствие соответствия существующим потребностям общества [255]. Такие социальные реакции могут проявляться как на уровне отдельного индивида, так и группы субъектов социально-экономической деятельности.

В научном дискурсе США НКО и третий сектор рассматриваются как малоизученные объекты, поскольку довольно сложно с помощью существующих экономических методов исследования изучить их внутреннюю среду – это реализуется на стыке дисциплин. Видный специалист по НКО Л. Сэлмон сформировал свой подход к выделению НКО [339]:

- это формальная организация, действующая в рамках законодательства, но дистанцированная от представителей власти; с возможностью владеть собственностью, вступать в отношения с обществом и другими организациями;

- это организации «частного» характера – институционально обособленные от правительства (но само правительство, как правило, включает представителей НКО);

- деятельность без получения прибыли (хотя организация может продавать услуги, выплачивать высокие зарплаты, аккумулировать финансовые средства);

- приносит некую общественную пользу» [339].

Среди американских НКО можно выделить три группы на основе принципа «солидарность»: это «содействующая» группа с доминирующей функцией лоббирования интересов определенных социально-экономических страт, группа наблюдения, ведущая мониторинг социально-экономических процессов, и группы, реализующие, в первую очередь, просветительские и научно-исследовательские функции.

В трудах Л. Сэлмона выделены критерии и принципы, в соответствии с которыми можно описать специфику НКО в разных странах с точки зрения особенностей законодательства, регулирующего деятельность третьего сектора:

- опора на организационную структуру – формальную или неформальную;
- невмешательство государства в деятельность НКО, что не исключает получение государственного финансирования;
- отсутствие распределения прибыли между акционерами и менеджерами, направление прибыли на реализацию целей деятельности НКО и на их развитие;
- реализация принципа самоуправления;
- использование «свободного», а не принудительного труда, что не исключает привлечение наемных работников.

На основе указанных принципов и критериев были проведены масштабные исследования в 35 странах, в т.ч. 14 развивающихся и 5 с переходной экономикой. По результатам исследования удалось представить информацию о размере, структуре, проблемах и результатах деятельности НКО в этих странах. Исследователи считают, что в совокупности вклад третьего сектора \$1,3 трлн долл., или 5,5 % их совокупного ВВП, количество работающих – около 40 млн чел., половина из которых наемные работники, половина – добровольцы. В целом, в третьем секторе занято около 4,5 % экономически активного населения исследованных стран.

Третий сектор экономики в США играет большую роль в ее развитии. Так, в конце XX века налоговые органы зафиксировали расходы зарегистрированных

НКО на уровне 573 млрд долл., а вклад волонтеров увеличил размер этого сектора еще на 100 млрд долл.; в 2008 г. – пиковом для развития НКО во многих странах – сектор НКО оценивался в 650 млрд долл.

Во многих странах третий сектор экономики – это главный поставщик социальных услуг для общества, оперативно реагирующий на его проблемы, изменения в социуме, демонстрирующий низкий уровень бюрократизации и административных издержек. Кроме того, в сфере НКО находят трудоустройство более 10 % активно работающего населения в развитых странах, например, США, Ирландии, Бельгии, Нидерландах. В Российской Федерации в этом секторе заняты всего 0,8 % трудоспособного населения, как и, например, в Румынии, Словении, Польше [334].

Правительства многих стран признают важность взаимодействия с третьим сектором экономики, поскольку именно НКО обладают гибкостью в поиске решений социальных противоречий вкупе с высокой экономической эффективностью; некоторые НКО дублируют или замещают ненадлежаще исполняемые государством функции [267].

ГЧП распространено примерно в ста странах: как в развитых, так и в Центральной, Латинской Америке, Азии, Австралии, Океании, Восточной Европе – практически во всех странах с устойчивой государственностью и развитой правовой системой.

Государственная поддержка НКО осуществляется не только на экономическом, но и на законодательном и организационном уровнях. Государство стремится не только помогать НКО, но и контролировать их, что с неизбежностью ведет к бюрократизации деятельности НКО.

Важная задача государства – создание правовой базы их деятельности. Можно выделить следующие основные виды законодательных систем, регулирующих некоммерческий сектор, отличающихся как инструментарием, так и детализацией регулирования.

Часть стран не имеют специальных законов в сфере НКО, их деятельность опирается на самые общие законодательные акты. Такой вид можно назвать одноуровневым.

В Канаде и США законодательную базу деятельности НКО образуют антимонопольное и налоговое законодательство, опирающиеся на конституции этих стран. В США основные законы в сфере НКО – закон о подоходном налоге и кодекс Налогового Управления США. Такое вид регулирования можно назвать двухуровневым.

Еще один вид законодательных систем формирует жесткую регламентацию деятельности НКО и объединяет 1) нормы Гражданского кодекса и Конституции, 2) налоговое законодательство (второй уровень регулирования) и 3) законодательные акты различных НКО (третий уровень регулирования). Последний тип трехуровневого регулирования характерен для России [326].

Все НКО, с точки зрения системного подхода, могут быть совершенно разными, но обладают рядом обязательных черт:

- традиционная институционально обоснованная структура;
- независимость от государства;
- прибыль не распределяется внутри организации;
- базируются на самоуправлении;
- добровольный характер участия.

Данные признаки и относятся к базисным для определения некоммерческого сектора.

На основании классификационного признака «цели деятельности» северо-американские НКО можно разделить на две группы: а) созданные для реализации общепольных целей; б) созданные для достижения взаимной пользы. Представители первой группы могут претендовать на налоговые льготы, но лишь часть американских НКО первого типа пользуется этой привилегией, поскольку хотят сохранить статус независимых организаций, в том числе и от государства.

Так, в Великобритании сложная ситуация сложилась вокруг так называемых «неправительственных исполнительных организаций». Их называют не иначе как «квазиавтономные неправительственные организации» (quasi-autonomous non-governmental organization – QUANGO). Сложность в том, что такие НКО действуют под контролем правительства и, как следствие, повторяют ошибки государственного аппарата, а не решают проблемы альтернативным путем. Сходная ситуация и в США, где подобные организации называют аббревиатурой GONGO (government organized non-governmental organization – «созданная правительством неправительственная организация»). Как правило, эти НКО сконцентрированы на так называемой «общественной дипломатии» и противопоставляют себя традиционным негосударственным НКО.

Формами НКО являются ассоциации, предполагающие членство их участников, и фонды – организации, формируемые на основе имущественных взносов. Особой формой НКО является интеграция инициатив отдельных субъектов социально-экономической деятельности. Эта форма в большей мере подходит для волонтерской деятельности. В качестве примера можно привести американский сайт Volunteer Match («Собрание волонтеров»), интегрирующий более 104 000 НКО и 92 000 «opportunity» (возможностей) – направлений и видов деятельности, в рамках которых возможны совместные проекты [15]. «Возможности» концентрируют ресурсы и деятельность посетителей сайта, показывают точки приложения финансовых и физических ресурсов. Таким образом, можно сделать вывод, что современные технологии, в том числе коммуникационные, позволяют реализовывать цели деятельности гражданского общества и третьего сектора без формализации организационных структур в виде НКО.

Основой формирования НКО США являются цели, задачи и направленность на целевые группы воздействия их деятельности. На основании последнего принято выделять три класса НКО.

Для первого класса НКО характерна ориентация деятельности на членов

НКО. Подобного рода организации не являются благотворительными и действуют в интересах их членов, используя принцип «взаимная выгода» (mutual benefit organizations). К этому классу можно отнести ассоциации пенсионеров, профсоюзы и т.д.

Второй класс формируют два подкласса организаций, направленных на извлечение так называемой коллективной выгоды (public benefit associations):

а) благотворительные организации, имеющие неприбыльный характер, – различного рода благотворительные фонды, корпоративные, частные, семейные, религиозные, общинные;

б) различного рода общины, муниципальные школы, дома престарелых, психотерапевтические организации, приюты, больницы, фонды, функционирующие за счет муниципальных финансов – муниципальных бюджетов и фондов.

В третий класс входят неблаготворительные неприбыльные организации экологической, культурно-просветительской, потребительской направленности [6, с. 1639]. В каждом из американских штатов существуют собственные законодательные нормы, касающиеся деятельности НКО, что позволяет стимулировать те негосударственные организации, которые в максимальной степени соответствуют по функционалу проблемам и потребностям штата.

Работы американского ученого Д. Хэммака представляют исторический аспект функционирования НКО, описывают истоки НКО, связанные с британским колониальным законодательством, традициями народов-аборигенов, уставами разного рода религиозных орденов. Согласно [6, с. 1642] значительный рост работников, задействованных в третьем секторе – с 1 % в 1900 г. году до 9 % к 2000 г., вызван общественными потрясениями. Государство минимально участвовало в процессе стимулирования этой сферы, вплоть до налоговой реформы 1969 г., когда приняло функцию контроля за деятельностью НКО. Таким образом, сделан вывод о том, что развитие НКО – в основном заслуга гражданского общества, а не государства.



Созданная НКО должна быть зарегистрирована в соответствующем штате и внесена в регистр НКО. Свидетельство НКО должно зафиксировать бесприбыльный характер его деятельности. Регистрация при этом имеет уведомительный характер, т.е. НКО не нужно получать разрешения на открытие [288], и проводится, в основном, в интересах корректного налогообложения.

Можно сделать вывод о том, что практическая свобода, предоставляемая государством относительно содержания и форм деятельности НКО, сочетается в США с жестким налоговым контролем. Если говорить об организационных особенностях, следует отметить, что ответственность директора и учредителей НКО ограничена, подобно тому, как это происходит в корпорациях. Иностранцы учредители имеют такие же права, как и американские. Однако в политической сфере существует ряд ограничений для иностранных физических и юридических лиц, связанных с финансированием НКО политической направленности в рамках избирательных кампаний. Закон Federal Election Campaign Act, ограничивающий финансовое влияние извне, принят в 1971 г.

Следует сказать, что закон регулирует и другие сферы выборной деятельности. Так, ограничения вводятся на размеры средств, используемых кандидатами на организации предвыборных кампаний, запрещено использование так называемых «мягких» денег – пожертвований, напрямую не связанных с целями выборов.

При регистрации НКО в США можно выбрать вид НКО и режим регистрации:

- «Not-for-profit organization (NFPO) – негосударственная организация, не имеющая целью извлечение прибыли;
- Private voluntary organization (PVO) – частная добровольческая организация;
- Civil social organization (CSO) – гражданская (общественная) социальная организация» [47; 85].

Результатом анализа содержательных и правовых аспектов регулирования НКО в США является вывод о том, что и организационная основа третьего сектора экономики страны предопределяется историческими, культурными и национальными особенностями развития как страны в целом, так и гражданского общества.

Отметим, что организационная структура НКО формируется на двух уровнях – институциональном и инфраструктурном. Институциональный уровень предопределяется со стороны государства, именно ему принадлежит прерогатива определения основных организационно-правовых форм НКО. Важно, чтобы предложенные государством организационно-правовые формы соответствовали интересам внешних и внутренних потребителей услуг НКО.

Спорным является вопрос о необходимости создания специальных органов управления сектором НКО, которые бы решали задачи стратегического развития третьего сектора, осуществляли контроль, экспертизу, оценивали бы результаты деятельности НКО, занимались бы исследованиями, обобщали положительный опыт деятельности НКО, создавали бы образцы практик НКО. Следует отметить необходимость и полезность всех перечисленных функций и сказать о том, что существование такого государственного органа приводит к излишней бюрократизации третьего сектора. Разумнее распределить эти функции между членами НКО или реализовывать их в рамках объединения НКО [85].

Согласно позиции Е.Е. Яковлевой основное влияние на сферу НКО должно осуществляться с помощью экономических инструментов. Можно выделить следующие виды государственного финансирования:

- прямое бюджетное финансирование: создание программ, соответствующих приоритетным направлениям, формирование госзаказа в форме грантов и контрактов; подобная система, с одной стороны, обеспечивает стабильность функционирования третьего сектора, с другой – тормозит развитие, формирует иждивенческие навыки НКО, снижает эффективность их деятельности; по этим причинам в последнее время наблюдается тенденция

сокращения инвестиций и госбюджетов и поиск иных форм финансирования третьего сектора;

- софинансирование – государство помогает НКО, которые изыскивают собственные финансовые средства на развитие своих проектов. Недостатком такой системы является отсутствие стабильности финансового обеспечения НКО.

Еще одним интересным источником для анализа и выделения тенденций развития НКО, в частности, и третьего сектора экономики, в целом, является общественный сектор Европы, в частности, Германии и Франции [194].

Германия посчитала нецелесообразным принимать отдельный закон, касающийся деятельности третьего сектора, таким образом, деятельность НКО регулируют Гражданский кодекс Германии, а именно те его части, которые содержат описание порядка регистрации различного рода фондов, союзов и т.д. Кодекс уделяет внимание финансовой отчетности НКО, так как именно она подтверждает их социальный характер. В процессе обсуждения в Германии находится закон о статусе международных НКО, работающих, в том числе, и в Германии.

Отсутствие жесткого государственного регулирования НКО в Германии и в Европе в целом – это ответ на прозрачность деятельности НКО и постоянную демонстрацию добросовестности их деятельности.

Во Франции также отсутствует особый закон о деятельности иностранных НКО или НКО с иностранным участием [328]. Порядок регистрации НКО – как французских, так и международных – предусматривает необходимость предоставить пакет документов с изложением целей и задач деятельности, а также разработанного устава и источников финансирования в префектуру.

Как мы уже отмечали, в США НКО, в том числе и иностранные, стремятся к максимальному дистанцированию от государства, а государство не вводит особый порядок регистрации для зарубежных НКО. Что касается финансирования, НКО могут его получать из-за рубежа без ограничений. Исключение составляют НКО, связанные со сферой политики, в частности, избирательной сферой.

Гражданское общество на Западе базировалось на социальных инициативах, осуществляемых на основе личного (коллективного) опыта и предприимчивости. Именно поэтому, когда мы говорим о становлении гражданского общества и пытаемся систематизировать это явление, мы приходим к тому, что само гражданское общество было результатом слияния и поглощения разобщенных «экономических пространств», а в Российской Федерации – еще и имеет изначально общинный характер. Если говорить о будущем развитии третьего сектора в России, то он будет формироваться, в основном, за счет развития общественных организаций, деятельность которых во многом будет предопределяться государством, нельзя исключать влияние научных исследований с их рекомендациями – как отечественных, так и зарубежных, а также зарубежного опыта в части идей и содержания НКО.

Основной идеей, на которую опирается развитие третьего сектора, является мысль о том, что объединяющиеся в рамках гражданских инициатив люди являются движущей силой развития общества, наряду с предпринимательством и государством. Большинство стран Европейского Союза имеют или стремятся сформировать законодательства, поскольку они во многом имеют общие цели с социальным государством, могут помочь в решении целого ряда социальных проблем. В настоящее время можно представить устоявшиеся формы взаимодействия НКО и общественных институтов Европейского Союза, используемые на различных стадиях принятия решений. Это могут как быть неформальные встречи, так и формальные процедуры и структуры, например, Европейский Экономический и Социальный Комитет. При этом государство активно стремится к финансовой поддержке НКО, оплачивая их услуги социуму [334]: в странах Восточной и Центральной Европы государство финансирует 20-40 % деятельности НКО, в Ирландии – 68 %, Бельгии – 66 %. В России доля государственной поддержки находится на уровне таких стран, как Филиппины (3 %), Кения (4 %), Пакистан, Уганда (по 5 %).

В европейском законодательстве есть важная норма, согласно которой государства Европейского Союза должны предлагать НКО участие в различного рода программах с финансированием из фонда Европейского Союза.

Если вернуться к иностранным НКО, следует отметить, что германское законодательство не накладывает запретов на их деятельность. Создавать общественно-полезные союзы, общества (*gemeinnuetziger eingetragener Verein*) можно без уставного фонда. Часто граждане Российской Федерации пользуются этой привилегией, учреждая в Германии различного рода НКО.

Как и в США, немецкое законодательство не позволяет НКО рассматривать в качестве основной цели извлечение прибыли (п. 21 *Buergerliches Gesetzbuch (BGB)* – Германское гражданское уложение). Учредителями некоммерческого общества становятся юридические и/или физические лица, в количестве не менее 7 человек/организаций, а регистрация проходит в участковом суде по месту нахождения юридического лица-учредителя или месту жительства физического лица-учредителя. В целом, германский *BGB*, по сравнению с российским Гражданским кодексом, является более общим документом, содержащим основополагающие, рамочные нормы. Некоммерческие общества могут конкретизировать в уставных документах нюансы деятельности организации, например, правила вступления и выхода из общества, обязанности членов, правила формирования управленческих структур, правила голосования и др.

Важность подобного рода подхода становится очевидной, если вспомнить о гипотезе о том, что гражданское общество – не подсистема определенной социально-экономической формации, а очередной этап ее развития. Эта точка зрения в качестве методологического источника использует труды А. Фергюсона «Эссе по истории гражданского общества» и А. де Токвиля «Демократия в Америке».

Подтверждение этой гипотезы можно найти в цифрах, характеризующих современное состояние рынка НКО; так, Университет Дж. Хопкинса сообщает, что государственное финансирование составляет 36 % в общем финансировании

негосударственных НКО (в Европе – до 54 %).

Обобщая эти цифры и те, которые мы привели в таблице 1.9 [340], можно сделать вывод, что существует два общепринятых способа распределения благ для НКО.

Таблица 1.9 – Доля государственного финансирования в доходах негосударственных НКО [340].

<b>Доля государственного финансирования в доходах негосударственных НКО, %</b>	
Западная Европа, Канада, Израиль	54
Восточная Европа	42
Англосаксонские страны	36
Скандинавия	35
Развитые страны Азии	34
Латинская Америка	19
В среднем по группе из 38 стран	36

*Первый способ.* Государство аккумулирует средства через налоги и прочими способами, а затем размещает заказы на осуществление социальных благ среди государственных или негосударственных поставщиков. Определенная часть является несубсидируемой.

*Второй способ.* Индивидуальным и корпоративным жертвователям государством предоставляются льготы в виде полного или частичного освобождения от налогов, причем предпочтение отдается НКО, работающим в тех сферах, где рыночные механизмы теряют силу.

Без НКО большинство социальных программ не могут быть реализованы. В законодательных актах Совета Европы, например, в документе «Основопологающие принципы статуса неправительственных организаций в Европе» можно найти рекомендации о финансовом взаимодействии НКО и

государства [192]: декларируется, что обществу необходимы государственные стандарты отбора НКО для замещения тех или иных форм государственной поддержки [192, ст. 58] ... Формы поддержки могут также зависеть от особого статуса НКО и быть связанными с особыми требованиями по финансовой отчетности и предоставлению финансовой информации [192, ст. 59].

Обращение к европейскому опыту, его обобществление позволяют описать типы государственного финансирования НКО.

Прямым финансированием целесообразно считать запланированное выделение средств из государственного бюджета любого уровня в адрес конкретной организации [311]. При этом объем средств для прямого финансирования заранее планируется в государственном бюджете. Между главным отправителем средств, например, Государственным казначейством, и основным получателем – НКО – могут быть посредники, например, фонды, агентства и т.п.

Косвенная финансовая поддержка выражается в предоставлении льгот для НКО, причем эти средства НКО обязаны использовать для достижения целей деятельности организации. Объем средств на косвенную финансовую поддержку планируется в государственном бюджете и рассматривается как доход, недополученный от непоступления налогов.

Модернизационное развитие НКО в Российской Федерации может использовать опыт и технологии зарубежных коммерческих организаций с учетом определенных особенностей социально-экономических реалий России. В большинстве случаев понятие «местное самоуправление» в зарубежных странах имеет отношение к двум видам институтов. Первоначально подразумевается местный представительный орган, который избирается представителями соответствующей административно-территориальной единицы и принимает решения по наиболее серьезным местным вопросам. Помимо органа местного самоуправления функционирует исполнительная структура в лице института мэра, бургомистра и т. п. Основными задачами данной структуры, прежде всего,

является реализация поставленных представительным органом задач и осуществление оперативного управления. Помимо этого, к исполнительной структуре может быть передана часть общегосударственных функций. В таких странах, как США, Великобритания, Австралия и Канада для решения вопросов местной юрисдикции создаются избранные населением советы, либо на регулярной основе организовываются приходские собрания (сходы). Таким образом, Великобритания насчитывает 469 органов местного самоуправления. В их числе 389 в Англии, 22 в Уэльсе, 32 в Шотландии и 26 в Северной Ирландии. Помимо этого, органы местного самоуправления подразделяются на 5 типов: советы графств, округов, унитарных округов, городских округов, лондонских районов [146]. Континентальная модель, или европейская, имеет подчиненный характер функционирования, напоминая иерархическую пирамиду, где вышестоящие звенья в лице центра передают различного рода информацию и директивы нижестоящим в лице целого ряда «агентов» на местах.

Франция характеризуется наличием параллельно двух видов органов власти: представитель государственной власти, назначенный центром, а также совет, избранный населением административно-территориальной единицы. Это одновременно сохраняет единство государственной власти, обеспечивает управление на местах, а также способствует необходимой степени централизации, что, тем не менее, допускает органам местного самоуправления муниципалитетов возможность непосредственного участия в реализации своих задач и на национальном уровне соответственно. Главы местных администраций в Германии (ландарты) параллельно выполняют функции местных чиновников. В Бразилии, Португалии и Испании органы управления всех видов основываются по принципу прямой выборности [40]. В ряде европейских стран (Испания, Португалия) местный совет избирается населением, а глава местной администрации<sup>19</sup> – либо голосованием членов совета, либо прямым голосованием местного населения.

Общей чертой местного самоуправления в развитых странах является то,

---

<sup>19</sup> Например, в Бразилии это префект.



что оно складывается и действует там, где живут богатые и обеспеченные граждане. Они могут самоорганизоваться, применить систему самообложения и самостоятельно решить вопросы жизнеобеспечения. Конкретной составляющей зарубежного опыта является государственная поддержка развития муниципальных образований.

Целесообразно обращение к опыту США по реализации финансовой поддержки местных единиц государственными органами. Так, центральные органы США обеспечивают предоставление субсидий и субвенций (действует 60 федеральных программ, направленных на поддержку развития муниципалитетов, функционируют подсистемы предоставления «важнейших грантов», «блоковых грантов», «субвенций нового федерализма» по варианту «general revenue sharing»). Отмечая значение субвенций для обеспечения интересов местного самоуправления, американские авторы отмечают (например, А. Ганликс – проф. Ричмондского университета, штат Вирджиния [17; 47]), что ни один муниципалитет не обходится без прямой связи с государством и не существует ни одной функции у местного самоуправления, под которую не принята соответствующая федеральная программа.

Международный центр некоммерческого права и Всемирный Банк разработали рекомендации, проанализировав и обобщив опыт правового регулирования НКО в 100 странах. Рекомендации касаются порядка создания и регистрации, а также ликвидации НКО. Подобного рода опыт мог бы быть полезным для коррекции законодательной базы в Российской Федерации [212]. Наиболее востребованными современным обществом являются такие направления деятельности НКО, как социальное, благотворительное, культурное, образовательное, научное, охрана здоровья человека и окружающей среды, защита прав граждан и разрешение конфликтных социально-экономических ситуаций [335]. В некоторых зарубежных странах существует понятие «общественно полезная НКО».

В современных условиях НКО, как основа гражданского общества,

становится способом социальной организации народно-хозяйственного, а, впоследствии, межстранового и планетарного социума, что предопределяет изменение отношения граждан к людям, занятым в «третьем секторе». Третий сектор как рынок труда является перспективным для Российской Федерации.

Завершая наш обзор зарубежного функционирования НКО, отметим, что регулирование и управление последними реализуется на разных уровнях: экономическом, организационном, законодательном, а эффективность функционирования НКО определяется пропорцией влияния и функционирования. Третий сектор является по-прежнему весьма зависимым, однако, эта зависимость – его сильная сторона. Именно зависимость позволяет третьему сектору чутко реагировать на интересы тех или иных общественных групп. В России некоммерческий сектор бурно развивается и содержит огромный инновационный потенциал, сектор только формируется, неустойчив и нуждается в разноуровневой поддержке: НКО постепенно отходят от функций общественного контроля и благотворительности в сторону большего разнообразия. Но нельзя не отметить, что многие общественные инициативы являются формами гражданской самоорганизации.

Обращение к зарубежному опыту показывает, что эффективность функционирования НКО прямо пропорциональна эффективности разрешения институциональных и межинституциональных противоречий. Более того, после разрешения части противоречий, численность НКО продолжает нарастать, так как общество видит эффективность деятельности последних в контексте межинституционального взаимодействия. В дальнейшем НКО переключаются с решения глобальных проблем на более ситуативные, частные, что делает сектор еще более разнообразным и гибким.

## Выводы по разделу 1

Данный раздел посвящен исследованию методологических основ управления НКО.

1. На основе синтеза институционального, эволюционного и воспроизводственного подходов определена теоретико-методологическая база исследования и этапы развития управления организацией, показано, что теория управления представляет концептуализацию исторически определенной практики управления.

Уточнено понятие управления НКО через информационное воздействие на объект, опирающееся на человеческий потенциал как на основу организации, обеспечивающее системный взгляд на организацию и ее внешнее окружение, ориентирующее производственную деятельность на запросы потребителей, направленное на достижение целей субъекта, включая выявление и разработку основных закономерностей управления, его принципов, методов воздействия и контроль деятельности и объекта управления, анализ полученных результатов.

На основе анализа трансформации бихевиориальных концепций Р. Оуэна, Г. Мюнстерберга, В. Скотта, М. Фоллет, Э. Мэйо, расценивающих человеческий фактор как основной элемент эффективной организации, а также «школы социальных систем», основанной Ч. Барнардом, воспринимающей организацию как социальное целое, обладающее взаимосвязанным комплексом мотивов, стимулов, авторитетов, коммуникаций и пр., обуславливающих принятие управленческих решений, обосновано, что «менеджмент НКО» подразумевает особый тип управления организацией и принятия управленческих решений для достижения целей максимальной эффективности хозяйствования в рыночной системе, устанавливающий взаимодействие организации с ее внутренней и внешней рыночной средой.

Рекомендован подход укрепления «вертикали управления» за счет «горизонтальных уровней» в «драматическом треугольнике»<sup>20</sup> взаимодействия государства и гражданского общества: перераспределение управленческой нагрузки на низшие уровни управления (региональный, районный, муниципальный) и увеличение количества связей между институтами каждого уровня на основе общественного договора, как способа реализации институционально-контрактного характера гражданского общества.

Уточнено понятие гражданского общества как системы формализованных и неформальных институтов и правил, которая гармонизирует отдельных граждан в их социально-экономических отношениях с государством, олицетворяющим власть, и деловым сообществом (предпринимательством) на основе общественного договора между всеми сторонами.

Разработана концептуальная модель «Миссия НКО», которая базируется на стабилизации политических, экономических, социальных, инновационно-технологических и культурных аспектах взаимодействия и урегулирования противоречий в конфликтных зонах на пересечении интересов государства, бизнеса и местного самоуправления на благо общества в целом и его отдельных представителей.

Установлено, что НКО являются важным базисом для социального партнерства, своеобразным катализатором развития экономики и средством коммуникации между институтами гражданского общества. Рекомендовано определение НКО как общественного механизма, который позволяет катализировать обратную связь между гражданами и правительством, диалектически сочетающего свойства социально-экономического института и управленческого инструмента, характеризуемый доминированием социальных целей деятельности над экономическими, действие которого направлено на разрешение противоречия между экономическими целями бизнес-структур и

---

<sup>20</sup> Согласно терминологии Т. Янсона.

социальными целями гражданского общества, а также на гармонизацию интересов государства, предпринимательства и гражданского общества.

Систематизированы основные научно-методологические подходы к определению термина «институт» (эволюционный, нормативный, информационный, организационный, этический, игровой, социологический, контрактный), что позволило обосновать целесообразность использования данного понятия в контексте устойчивого коммуникационного механизма по управлению процессом индивидуального и группового воздействия. Сформулированы основные этапы развития институциональных и неинституциональных взглядов на экономику согласно критериям: определяющий драйвер развития, экономическая школа, представитель, временной период.

Рекомендации относительно совершенствования терминологического аппарата, обобщение и систематизация основных методологических положений в сфере управления в некоммерческом секторе позволили сформулировать концепцию диссертации, которая представлена в виде трехмерной модели, показывающей концептуальные подходы к миссии НКО как институту гармонизации целей государства, бизнеса и местного самоуправления в конфликтных точках в интересах личности и социума.

2. Исходя из институционально-экономических основ некоммерческого сектора, определена структура и динамика развития НКО с учетом таких характеристик, как: экономические цели, дифференциация видов деятельности, источники формирования имущества, критерии хозяйственной и финансовой деятельности, технологии менеджмента. Согласно результатам социологических исследований в некоммерческом секторе и мониторинга гражданского общества в Российской Федерации за период 2006-2016 гг. установлено, что: «пассивная» информированность населения о деятельности НКО возросла (с 50 % до 76 % респондентов); объем личного опыта, связанного с участием и взаимодействием граждан с НКО, практически не изменился, сохранившись, по разным оценкам, на

уровне 9-16 %; в НКО чаще задействованы люди с высшим образованием или ученой степенью, жители мегаполисов; готовность проявлять гражданскую инициативу и участвовать в деятельности НКО сократилась с 50 % (2006 г.) опрошенных до 21 % (уже в 2012 г.); более половины респондентов считают полезной деятельность НКО по социальной поддержке и экономической защите граждан – особо острых проблем, с которыми государство справляется не в полной мере. Информационной базой анализа выступили аналитические доклады исследовательских групп ЦИРКОН, Левада-Центр, Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», Всероссийского центра изучения общественного мнения, Фонда «Общественное мнение».

Выявлены основные негативные тенденции, свойственные некоммерческому сектору Российской Федерации, препятствующие его эффективному развитию: снижение распространенности положительной информации об НКО и их общественной роли, ухудшение имиджа НКО в социуме; недостаток доступного финансирования; зависимость от государственной поддержки и пожертвований населения; непрозрачность деятельности; высокая степень бюрократизации процедур и коррумпированности систем распределения средств государственного финансирования на местах.

К положительным тенденциям могут быть отнесены: позитивный опыт сотрудничества с государственными структурами и, как следствие, упорядочивание процедур получения государственного финансирования и появление новых механизмов общественно-государственного партнерства; привлечение к участию в НКО дополнительного квалифицированного персонала.

Обобщены преимущества и недостатки, свойственные НКО в целом, что позволяет обосновать приоритетные направления совершенствования форм, методов и подходов управления НКО в Российской Федерации.

Среди преимуществ НКО отмечают: их инновационность; умение адаптироваться и диверсифицировать деятельность; возможную общую эффективность деятельности; гибкость и высокую скорость реакции на спрос в

области социальных услуг по сравнению государственным сектором и бизнесом; выражение интересов не только социальных групп, но и трендов общества в целом; актуализацию общечеловеческих ценностей, принципов плюрализма и равных возможностей для всех; эффективное использование возможной прибыли.

Недостатки НКО включают ряд системных ограничений развития: небольшую долю реально работающих организаций; слабость материальной и социальной базы; недостаточную информированность о работе НКО; низкую оценку вклада НКО в решение социальных проблем; а также несовершенство существующей системы учета и статистического анализа деятельности «третьего сектора» (публичные отчеты о деятельности предоставили лишь 17 % зарегистрированных организаций); отсутствие единой классификации и единой методики оценки его эффективности.

В целях систематизации НКО рекомендован перечень критериев классификации, направленных на раскрытие содержания экономической деятельности НКО и позволяющих определить оптимальные подходы к их налогообложению. Рекомендованные критерии классификации учитывают динамику и структуру формирования и развития НКО, позволяют охарактеризовать их с юридической и с экономической точки зрения, исходя из экономических целей, дифференциации видов деятельности, источников формирования имущества, эффективности хозяйственной и финансовой деятельности, технологий менеджмента и др.

Результаты исследования структуры и динамики развития НКО в Российской Федерации указывают на значительный нереализованный потенциал роста «третьего сектора» экономики и целесообразность ускоренного развития, совершенствования форм и эффективности управления НКО в условиях кризиса и экономических санкций. Дело не только в количестве НКО в России, но и в их качественном состоянии, диверсификации финансирования, обращенности к населению, особенностях взаимоотношений с другими социальными институтами.

3. Обобщение зарубежного опыта функционирования НКО в США, Великобритании, Германии и Франции показало, что сущность НКО, границы и сферы их социально-экономической деятельности предопределяются историческими, культурными и национальными особенностями развития общества и являются его реакцией на отсутствие необходимых общественных благ либо несоответствие их качества существующим потребностям общества вкупе с общим снижением качества и повышением стоимости услуг, оказываемых государством. Исходя из результатов проведенного анализа на законодательном, организационном и экономическом уровнях:

1) выявлены основные классификационные признаки, на основе которых действующие НКО могут быть систематизированы в составе специфических групп и классов. Выделяют: по принципу «солидарности» «содействующую» группу, лоббирующую интересы определенных социально-экономических страт; группу «наблюдения», осуществляющую мониторинг социально-экономических процессов; просветительские и научно-исследовательские НКО. Согласно цели деятельности – созданные для реализации общепользных целей и достижения взаимной пользы. По направленности на группы воздействия: а) не благотворительные, действующие в интересах членов НКО, используя принцип «взаимная выгода» (mutual benefit organizations); б) направленные на извлечение коллективной выгоды (public benefit associations) – благотворительные организации, имеющие неприбыльный характер, и различного рода общины, функционирующие за счет муниципальных бюджетов и фондов; в) неблаготворительные неприбыльные организации экологической, культурно-просветительской, потребительской направленности;

2) определены критерии и базисные принципы специфики законодательства, регулирующего деятельность третьего сектора с точки зрения системного подхода: 2.1) опора на организационную структуру – формальную или неформальную; 2.2) невмешательство государства в деятельность НКО, что не исключает получение государственного финансирования; 2.3) отсутствие



распределения прибыли между акционерами и менеджерами, направление прибыли на реализацию целей деятельности НКО и на их развитие; 2.4) реализация принципа самоуправления; 2.5) добровольность участия – использование «свободного», а не принудительного труда, что не исключает привлечение наемных работников;

3) систематизированы подходы к распределению финансовых ресурсов:

3.1) аккумуляция средств государством, в основном, через налогообложение и размещение прямых государственных заказов на предоставление социальных услуг среди государственных или негосударственных поставщиков; 3.2) предоставление государственных льгот индивидуальным и корпоративным жертвователям в виде полного или частичного освобождения от налогов с приоритетом сфер деятельности, связанных с «провалами рынка»;

4) обобщены типы государственного финансирования НКО и выявлено их влияние на развитие НКО: 4.1) прямое бюджетное финансирование (создание программ, соответствующих приоритетным направлениям, формирование госзаказов в форме грантов и контрактов), с одной стороны, обеспечивает стабильность функционирования третьего сектора, с другой – тормозит развитие, формирует иждивенческие навыки НКО, снижает эффективность их деятельности, кроме того наличие посредников увеличивает транзакционные издержки и риски коррупции; 4.2) косвенная финансовая поддержка (предоставление льгот для НКО при вменении обязательств по использованию сэкономленных средств для достижения социально-ориентированных целей) и софинансирование ведет к недополучению доходов государственным бюджетом из-за снижения налоговых поступлений, не гарантирует стабильность финансового обеспечения НКО;

5) установлена степень вовлеченности НКО в национальную экономику: 5.1) в среднем (35 стран мира) – 5,5 % совокупного ВВП (\$1,3 трлн долл.), занято около 4,5 % экономически активного населения (около 40 млн чел.); 5.2) в Российской Федерации – 0,9 % ВВП, 1,1 % экономически

активного населения. Таким образом, по общему уровню развития сектора НКО в Российской Федерации отстают от средних показателей (удельный вес НКО в ВВП, занятых в «третьем секторе», социально ориентированных НКО от общего числа НКО, %) в развитых странах в 6-7 раз.

Рекомендовано создание целевых органов управления некоммерческим сектором, специализирующихся на решении задач стратегического развития; осуществлении контроля, экспертизы и оценки результатов деятельности НКО; исследовании и разработки эталонных практик НКО, адаптации позитивного опыта деятельности НКО к институциональным особенностям Российской Федерации; апробации и передаче опыта деятельности НКО из одного региона в другие; создание рейтинга эффективности НКО на уровне муниципальных образований и регионов.

Исследование моделей эффективного функционирования НКО в Российской Федерации и за рубежом способствует формированию некой срединной модели, нуждающейся в более детальной научной проработке, а также в критериях оценки эффективности взаимодействия НКО с властью и обществом.

Основные результаты исследований в рамках данного раздела опубликованы в работах [212; 214; 218; 221; 225; 226].

## РАЗДЕЛ 2. МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ НКО

### 2.1. Организационно-нормативные основы функционирования НКО

Законодательство Российской Федерации, регулирующее деятельность НКО, весьма громоздко и содержит существенные пробелы, противоречия и неясности, что ведет к появлению многочисленных подзаконных актов относительно использования контрольных (административных) мер и ставит НКО в зависимость от действий как региональной власти, так и общеполитической конъюнктуры [168]. НКО в РФ создаются в таких формах, как общины, религиозные объединения, сообщества малочисленных коренных народов, национальные объединения, объединения, связывающие участников по принципу единства образа жизни, например, казачьи сообщества, благотворительные и иные фонды, некоммерческие партнерства и др.

Любая НКО, за исключением государственных корпораций, политических партий и пр., может относиться к социально-ориентированным НКО, если в своей деятельности концентрируется на преодолении проблем, формировании гражданского общества в Российской Федерации.

В настоящее время законодательные акты субъектов РФ регулируют только те сферы деятельности НКО, которые относятся к полномочиям органов государственной власти субъектов. Основными недостатками существующей нормативно-законодательной базы являются отсутствие каузальной связи современных организационно-правовых форм НКО с направлениями реализуемой гражданской активности, а также с масштабом деятельности организации и ее финансовыми ресурсами. Это, в конечном итоге, существенно усложняет регулирование и учет эффективности деятельности некоммерческого сектора.

Устранение данных недостатков возможно при наличии более развитых правовых основ управления НКО, опирающихся на градацию последних по масштабу и сфере деятельности; иными словами, актуализировано более гибкое законодательство по сферам деятельности НКО.

Законодательная база, регулирующая деятельность НКО, тесно взаимосвязана и опирается на законодательную базу третьего сектора экономики. Однако, несмотря на многочисленность специализированной нормативно-законодательной документации – во многих территориальных образованиях Российской Федерации приняты местные законодательные акты, регулирующие процесс взаимодействия госорганов и НКО, в целом их количество превышает более 750 единиц [156] – степень их проработанности и соответствия реальной социально-экономической ситуации не способствует стабильному развитию обоих направлений деятельности [7].

Тем не менее, следует отметить, что на федеральном уровне предпринимаются отдельные шаги по реформированию институционального правового поля и систематизации организационно-правовых форм НКО. Так, с 1 сентября 2014 года вступили в силу поправки в Гражданский кодекс Российской Федерации [160], изменившие перечень организационно-правовых форм юридических лиц. Корпоративные (с институтом членства) и унитарные – вот основные формы юридических лиц в России. Подобное деление касается и НКО.

Предусматривается закрытый перечень организационно-правовых форм НКО (11 форм): потребительские кооперативы, общественные организации, ассоциации (союзы), товарищества собственников недвижимости, казачьи общества, общины малых народов, публично-правовые компании, фонды, религиозные организации, автономные НКО, учреждения.

Согласно тому же документу не допускается больше возможность деятельности НКО в форме государственной или муниципальной компании/учреждения [156]. Это было значительным шагом в сторону разграничения муниципальных организаций и НКО.

Важным шагом в развитии такого свойства НКО, как «прозрачность», являются готовящиеся изменения в национальное законодательство, в соответствии с которыми могут быть запущены процедуры гражданского контроля, публичные слушания, общественная экспертиза [156]. Однако следует указать, что положительным эффектам проводимой реформы сопутствуют негативные: рост детализации норм контроля оказывает ингибирующее воздействие на эффективность функционирования, возможности развития и креативность НКО. Таким образом, сохраняется актуальной задача нахождения баланса между применением инструментов государственного и общественного контроля экономической деятельности и «свободной рукой» рынка.

Ужесточение контроля за деятельностью НКО обусловлено: отсутствием системного налогообложения в данном секторе; непрозрачностью финансовых потоков (инвестирования и расходования средств); негативным иностранным влиянием на институт НКО через неконтролируемые финансовые поступления и пр. Следствием этого стало предложение руководителя ФСБ Патрушева Н.П. от 2005 года об усилении законодательного регулирования деятельности НКО. Принятие законодательных мер в этом русле можно наблюдать в течение последних десяти лет [156]. В период 2005-2006 гг. законодательство в сфере НКО интенсивно развивалось, появились законы «О закрытом административно-территориальном образовании» [165], «Об общественных объединениях» [176], «О некоммерческих организациях» [168]. Предшествующие законодательные акты, связанные с деятельностью НКО, были расширены и дополнены, просматривался определенный первичный интерес государства к активизации гражданского общества, более активно заявленный ближе к 2008 году, с приходом к власти Д. А. Медведева. Усиление функций и злоупотреблений со стороны надзорных органов вызвали отрицательную реакцию ПАСЕ, Совета Европы, Конгресса США, Европарламента.

Федеральные законы «О внесении изменений в часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации в части совершенствования налогообложения некоммерческих организаций и благотворительной деятельности» от

18.07.2011 № 235-ФЗ [164] и «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [163] predeterminedли значительные изменения в нормативно-организационной базе и системе налогообложения НКО [214, с. 106]:

- 1) возможность создания некоммерческих партнерств госкорпорациями;
- 2) появление новой формы НКО – «частные учреждения», инициатором создания которой является собственник: юридическое или физическое лицо;
- 3) трансформацию муниципальных и государственных унитарных предприятий в автономные НКО с целью реализации социально-культурных, управленческих и др. функций некоммерческого характера;
- 4) появление нового типа НКО – социально-ориентированные НКО.

Основные изменения представлены в сравнительной таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Об изменении порядка деятельности НКО в Российской Федерации [216, с. 102]

<b>ДО ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ</b>	<b>ПОСЛЕ ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
<b><i>ОГРАНИЧЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО И ОСНОВАНИЯ ДЛЯ ИХ ЛИКВИДАЦИИ</i></b>	
Определено 5 оснований для отказа в регистрации общественного объединения.	Определено 6 оснований для отказа в регистрации общественного объединения.
В законе «О некоммерческих организациях» не было закреплено, что он определяет деятельность филиалов иностранных НКО.	Закон «О некоммерческих организациях» определяет деятельность филиалов иностранных НКО.
Не были подробно описаны требования к регистрации отделения иностранной НКО.	Уточнены требования к регистрации отделения иностранной НКО, основания отказа ей в регистрации.

Продолжение таблицы 2.1

1	2
Установлены требования к учредителям общественных объединений.	Расширены ограничения для учредителей общественных объединений, в том числе для иностранных граждан.
Не определено понятие «иностранная неправительственная некоммерческая организация».	Даны определения иностранной неправительственной НКО и ее структурного подразделения.
Создание и деятельность на территории ЗАТО филиалов иностранных НКО не запрещено.	Запрещено создание и деятельность на территории ЗАТО филиалов иностранных НКО.
Ограничений на расходование средств НКО нет.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- уполномоченный орган может запретить иностранной НКО направлять средства определенным получателям на территории Российской Федерации;</li> <li>- законодательством могут устанавливаться ограничения для НКО на пожертвования политическим партиям и их отделениям, в избирательные фонды и фонды референдума.</li> </ul>
Определено 5 оснований ликвидации общественного объединения.	Расширено число оснований ликвидации общественного объединения, в том числе за неустранение в срок нарушений, послуживших основанием для приостановки деятельности объединения.

Продолжение таблицы 2.1

1	2
<b>ОТЧЕТНОСТЬ НКО</b>	
Регистрационные органы, проверяя соответствие деятельности НКО заявленным целям, могут запрашивать распорядительные документы, направлять своих представителей для участия в мероприятиях НКО.	Полномочия органов регистрации расширены. Они могут проводить проверки расходования финансов, запрашивать сведения у других надзорно-контрольных органов.
Порядок предоставления общественными объединениями финансовой отчетности не определен; отчет о деятельности предоставляется органам регистрации по их запросу.	Установлено обязательное предоставление общественными объединениями отчетов о своей деятельности, об источниках финансирования и о расходовании средств, об использовании имущества.
Непредставление сведений об изменениях в положении НКО, влекущих изменения в ее уставных документах, – основание для ликвидации НКО по решению суда.	Расширен перечень сведений, которые должна представить НКО.

Анализ практики деятельности НКО, интервью и другие коммуникации работников НКО позволяют описать наиболее распространенные проблемы, с которыми приходится сталкиваться менеджменту НКО после изменения ряда законодательных актов, касающихся деятельности НКО:

- отказ в регистрации негосударственных организаций, не имеющий достаточного обоснования;
- предвзятое отношение представителей государственных органов ко многим категориям НКО;



- увеличение финансовых затрат НКО, связанных с усложнением правовой базы деятельности НКО и процедур регистрации, что вызывает необходимость привлечения квалифицированных юристов на всех этапах деятельности НКО;
- удорожание процедуры регистрации негосударственных организаций;
- бюрократизация регистрации НКО и отчетности по текущей деятельности;
- формирование негативного общественного образа некоммерческого сектора как совокупности недобросовестных организаций, с которыми борется власть;
- ужесточение санкций органами регистрации за технические ошибки при регистрации и отчетности НКО;
- увеличение количества проверок НКО, в том числе и длительностью более 30 дней, в том числе внеплановых, со стороны уполномоченных государственных органов, что в значительной степени затрудняет менеджмент НКО;
- усложнения требований к отчетности, что увеличивает трудоемкость отчетов и временные затраты на их разработку;
- исключение негосударственных организаций из реестра юридических лиц.

Контроль со стороны государства над деятельностью НКО уравнивается государственной же поддержкой: например, распоряжение Президента Российской Федерации от 03.05.2012 № 216-рп «Об обеспечении в 2012 году государственной поддержки некоммерческих неправительственных организаций, участвующих в развитии институтов гражданского общества» [173], концентрирующееся на экономических мерах поддержки и контроля.

Целесообразна гармонизация законодательства с актуальными потребностями гражданского общества. В данном контексте необходимо преобразование функции прямого государственного контроля в функцию направления, корректировки вектора деятельности НКО в среднесрочной и

долгосрочной перспективе, что позволит создать более доброжелательные отношения в межинституциональной сфере. В законодательстве и нормативных актах не формализованы функции и полномочия каждого из институтов, поэтому проекты законов и решений и процедуры контроля, подлежащие общественному контролю, должны быть заранее определены.

Федеральный закон «О некоммерческих организациях» [168], с дополнениями (от 05.04.10 № 40) представляет функции субъектов Российской Федерации в области оказания поддержки социально ориентированным НКО. В частности, указывает на право субъектов Федерации в оказании экономической поддержки социально ориентированным НКО из средств муниципальных и региональных бюджетов. Также регионы получили возможность субсидирования социально ориентированных НКО из федерального бюджета. Принятие Федерального Закона от 27.07.2010 № 315 «О саморегулируемых организациях» [172] способствует усилению коммуникаций и экономических связей между субъектами предпринимательской деятельности, государством и НКО гражданского общества.

Согласно ст. 3 Федерального закона «О саморегулируемых организациях» [172] саморегулируемые организации основываются на членстве и объединяют субъектов предпринимательства на основе отраслевого принципа, или единства рынка, или вида деятельности. Объединяющиеся субъекты саморегулирования придерживаются принципа соответствия всем установленным Федеральным законом «О саморегулируемых организациях» требованиям.

К числу указанных требований (помимо требований, указанных в определении) относятся [111]:

- количественное требование об объединении не менее 25 субъектов предпринимательства или не менее 100 субъектов профессиональной деятельности определенного вида в рамках саморегулируемой организации;

- требование о формировании определенной этики предпринимательской деятельности, обязательной для всех членов НКО;

- требование об обеспечении саморегулируемой организацией имущественной ответственности каждого ее члена перед потребителями произведенных продуктов.

Формализованы способы обеспечения имущественной ответственности участников саморегулируемой организации: 1) личное/коллективное страхование; 2) компенсационный фонд<sup>21</sup>.

Государство не определяет предпочтительную организационно-правовую форму саморегулируемой организации. Большая часть саморегулируемых организаций создана в форме некоммерческого партнерства, также распространена регистрация в форме общероссийской общественной организации [111].

Ст. 15 Федерального закона «О саморегулируемых организациях» [172] определяет органы менеджмента саморегулируемой организации:

- общее собрание членов саморегулируемой организации;
- коллегиальный орган управления, действующий в рамках саморегулируемой организации на постоянной основе;
- исполнительный орган саморегулируемой организации.

Коллегиальное управление может осуществляться собранием членов саморегулируемой организации, формируемых из ее участников – физических или юридических лиц.

Логическим продолжением предыдущих законодательных актов стало Постановление Правительства Российской Федерации «О предоставлении поддержки социально ориентированным некоммерческим организациям» от 23.08.2011 № 713 [170].

Министерство экономического развития Российской Федерации предлагает поддержку в форме субсидий для значимых проектов инфраструктурного уровня для НКО [147].

Согласно «Концепции развития местного самоуправления в РФ» именно на территориальном местном самоуправлении базируется дальнейшее местное

---

<sup>21</sup> Компенсационный фонд должен быть сформирован за счет денежных взносов по количеству участников в размере не менее 3 000 руб. на каждого участника.

сообщество, а некоммерческий сектор развивается «снизу вверх» именно благодаря выражению гражданской активности на муниципальном уровне [193]. Территориальное общественное самоуправление отличается многообразием своих уровней (объединяться могут жители городских и сельских населенных пунктов, микрорайонов, многоквартирных жилых домов, подъездов и т.п.) и может иметь статус юридического лица.

Согласно Конституции Российской Федерации местное самоуправление – это один из важнейших инструментов реализации гражданами своих интересов в сельском или урбанистическом социуме, уровень власти, наиболее, а иногда и единственно доступный для граждан.

Новая редакция Федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 06.10.2003 № 131 стала основой для первичного формирования системы, которая предоставляла бы возможность финансово обеспечивать местное самоуправление, его нужды – всего свыше 14,5 тыс. новообразованных муниципальных единиц. Однако становится очевидно, что далеко не все средства из суммы в 300 млрд руб. были освоены, а передача полномочий не была полноценной.

Вызывает беспокойство тот факт, что ряд новаций 2012 года в системе местного самоуправления не привел к принципиальным переменам на местах. У местных властей зачастую слова по-прежнему расходятся с делом, конкретнее – финансовых ресурсов не хватает для выполнения озвученных обещаний. В долгосрочном периоде это влияет на удовлетворенность потребителей социальных услуг, качество жизни в муниципальных образованиях. Нередко муниципальное управление не реализует интересы граждан, сосредоточивается на функциях контроля органов власти и управлении финансовыми потоками. В то же время наметившийся рост ряда показателей был прерван экономическим кризисом в 2014 году. Государство в условиях ограниченности ресурсов продолжило бороться за основные финансовые показатели, не изменив или купировав поддержку НКО: третий сектор значительно ослаб. Особенно активно

вышеуказанные процессы проходили на уровне муниципалитетов. И только к 2017 году государство на законодательном и системном уровне пересмотрело роль НКО в архитектуре общественных отношений.

Таким образом, муниципальная реформа не привела к положительным результатам в данном контексте, кроме того, не имела реальных инструментов для создания соответствующих предпосылок в системе управления. Так, увеличивалось лишь количество институтов местного самоуправления, в то время как необходимо было совершенствовать и расширять законодательно-нормативную базу. Предусмотренные в законе 300 млрд руб. были использованы нерационально. Финансирование следовало направить, прежде всего, на развитие институтов и организаций гражданского общества, а не на контроль и администрирование. НКО призваны не только помогать государству, но и предлагать, противопоставлять себя тенденциям, служить проводником между социальными институтами.

Именно субъекты Федерации в перспективе должны принять на себя решение задач по созданию и последующему нормативно-правовому закреплению обновленных моделей местного самоуправления, управления и саморегулирования на основе общероссийской концепции. Данный процесс должен учитывать определенную региональную стратегию, связанную с актуальностью НКО для региона, качественным и количественным изменением картины представленных НКО. Вполне понятно, что для обеспечения результативности диалог между субъектами и НКО должен быть облечен в актуальные организационно-правовые формы, что, в свою очередь, потребует законодательного закрепления данных изменений в Уставе субъекта Федерации и других законодательных актах – законах о местном самоуправлении, областных, краевых законах. Указанные модели могли бы стать перспективным базисом формирования организаций, учитывающих региональную специфику, предпочтения муниципальных организаций, а также институтов и организаций потребителей.

Это позволит избежать чрезмерной унификации структуры деятельности и управления местных сообществ со стороны государства, достичь высокой эластичности данной территории.

Согласно положениям Европейской Хартии местного самоуправления можно заявить, что российское законодательство не учитывает сам базис самоуправления – принцип subsidiarity, при реализации которого более высоким уровням управления передается решение лишь тех проблем, которые не решаются на более низких уровнях.

Характерным примером позитивного опыта в сфере самоуправления могут стать московские практики гражданского участия в этом процессе, контроля деятельности органов власти и расходования финансов управами [172]. Существуют предпосылки к организации соответствующих региональных комиссий и рабочих групп в федеральных округах Российской Федерации. Так, в состав подобного рода комиссий должны включаться представители бизнес-объединений и НКО. Эти меры могут напрямую повлиять на эффективность решений со стороны госаппарата, развитие социально-экономических проектов, состояние гражданских прав в Российской Федерации [66].

В июне 2013 года Министерство юстиции Российской Федерации предложило поправки к Федеральному закону «О некоммерческих организациях» [168], расширяющие возможные основания для внеплановых проверок; подобные нормы были отменены в 2011 году. По состоянию на 2018 год законодательство в этой области не изменилось, и Министерство юстиции имеет право на проведение внеплановых проверок не чаще одного раза в три года.

Общественная палата Российской Федерации не раз заявляла о снижении доверия общества к НКО именно на фоне постоянных изменений законодательства (что косвенно подтверждается снижением активности некоммерческого сектора в 2017 году). Кроме того, известны случаи превышения чиновниками требований к саморегулируемым организациям по сравнению с указанными в Федеральном законе «О саморегулируемых организациях».

Целесообразно смещение приоритетов к тем нормам права и требованиям к НКО, которые направлены на объединение предпринимателей или профессиональных сообществ, в процессе признания их саморегулируемыми организациями.

В конце 2013 года был принят законодательный акт «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» [178], который вступил в силу с января 2015 года. Это основополагающий Закон для всей социальной сферы. Позднее был принят пакет законов, направленных на совершенствование местного самоуправления, и Федеральный закон 21.06.2014 № 212-ФЗ «Об основах общественного контроля в Российской Федерации» [177], и широко известный закон об упорядочении рынка управляющих компаний в России (полное название – Федеральный закон Российской Федерации «О внесении изменений в Жилищный кодекс Российской Федерации, отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации» от 21.07.2014 № 255-ФЗ) [161].

Общественный контроль остается одним из ключевых направлений активности гражданского общества. От эффективности общественного контроля напрямую зависит эффективность госуправления, в том числе защита от коррупционных рисков.

В 2014 году после активного общественного обсуждения был принят Федеральный закон об основах общественного контроля в Российской Федерации [177]. Общественный мониторинг процесса – это привычное явление, существовавшее во все времена; новыми тут являются возможности обмена информации и мониторинга, делающие внимание общества к проблемам полноценным и неустанным. Уже не только государство следит за обществом, но и общество имеет все те же, а иногда и большие возможности, для слежения за государством.

Закон «Об основах общественного контроля в Российской Федерации» [177] является базисным и, в перспективе, повлечет модернизацию ряда действующих

федеральных и региональных законов. Кроме того, еще в 2013 году представлен законопроект об общественной экспертизе. Эти и многие другие наработки войдут в подзаконные акты и в профильные законы. Это приведет к постепенному снижению государственного контроля, компенсируемому контролем общественным.

Общественный контроль – это системная работа, в которой должны быть задействованы ответственные и компетентные люди, общественные силы, гражданские активисты. Таким образом, реализация задач в области общественного контроля должна идти по следующим направлениям:

- совершенствование законодательства об основах общественного контроля на основе расширения за счет муниципальных общественных палат количества субъектов этого контроля;

- совершенствование регионального законодательства, с целью гарантирования практической реализации положений Федерального закона об основах общественного контроля, приобретение ими формы прямого действия;

- создание регламентов взаимодействия министерств и ведомств с субъектами общественного контроля;

- организация взаимодействия системы общественного контроля с органами государственного контроля, в частности, со Счетной палатой Российской Федерации, с парламентским контролем.

Общественный контроль в России не так легитимизирован, как контроль со стороны государства: многие процессы не описаны. Для этого необходима общественная экспертиза, являющаяся формой общественного контроля [239, с. 55].

Важным элементом контроля является экспертиза законопроектов. Общественная палата Российской Федерации, региональные и местные палаты на постоянной основе проводят оценку готовящихся законодательных и нормативных актов. Однако, в экспертной оценке и доработке, согласно сделанным выводам об их практической результативности, нуждаются также



действующие акты. В Общественной палате Российской Федерации прошла вызвавшая большую заинтересованность экспертиза таких федеральных законов, как «О почтовой связи» [234], «О государственной контрактной системе» [183]. В целом, Общественная палата Российской Федерации зарекомендовала себя как эффективный инструмент мониторинга общественного мнения и его ретрансляции, однако общество нуждается во множественности инструментов легитимного выражения межинституциональной коммуникации, что приводит к репрезентативности мнений.

Требования к качеству государственного управления на фоне общественного контроля лишь растут. Гражданское общество подключилось или старается подключиться к обсуждению большинства законодательных инициатив [66]. Общественной палатой Российской Федерации была проведена общественная экспертиза законопроекта «О внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях и Федерального закона «О собраниях, митингах, демонстрациях, шествиях и пикетированиях».

Одной из главных функций НКО является решение социальных задач. В развитых странах НКО играют важную роль в качестве основных поставщиков социальных услуг – так называемый, социальный заказ<sup>22</sup> составляет 10-15 % бюджетного финансирования отрасли.

Частичная передача некоторых обязательств от бюджетного сектора негосударственным (немуниципальным) организациям является общемировым явлением, призванным повысить социальную, организационную эффективность предоставления услуг. Кроме того, подобное решение стимулирует конкуренцию между поставщиками услуг и другими НКО, что, в долгосрочной перспективе, приводит к системному повышению доли участия населения в муниципальном управлении. Остается вопрос: нужно ли в этом случае ограничиваться

---

<sup>22</sup> Включает государственный и муниципальный заказ, субсидии в целом некоммерческий сектор.

некоммерческим сектором, или следует привлекать как некоммерческие, так и коммерческие организации [66].

В настоящее время в России деятельность социальных предприятий не регламентирована ни одним законом. Социальные предприятия в России работают на основании законов, регулирующих деятельность предприятий выбранной ими организационно-правовой формы. Это определено не способствует становлению социального предпринимательства. Значительным этапом развития социальных предприятий в форме НКО в свое время стала Программа поддержки социально ориентированных НКО – следствие Федерального закона «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ по вопросу поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций» от 05.04.2010 № 40-ФЗ [162]. Что же касается правового регулирования деятельности социальных предприятий, созданных в форме коммерческих организаций и индивидуальных предпринимателей, то пока оно ограничено Приказом № 223 Министерства экономического развития.

Целесообразно выделить ряд тенденций, связанных с социальным предпринимательством [65; 66; 101]:

1) информированность граждан о явлении «социальное предпринимательство» растет – в среднем на 8 % в год, однако уровень знания о социальном партнерстве по-прежнему невысок;

2) уровень доверия к социальному предпринимательству в обществе остается прежним: часть граждан (16 %) считают невозможным в России, 33 % – маловероятным. При этом выросла доля респондентов (с 34 % до 43 %), считающих, что появление и развитие социального предпринимательства в Российской Федерации вероятно;

3) снизился удельный вес в общем количестве опрошенных (61 % до 48 %), которые считают, что решение социальных проблем является исключительной прерогативой государства;

4) вырос удельный вес граждан, считающих, что ответственность за социальную сферу должна быть разделена между государством и негосударственными структурами [65].

Сейчас лишь Министерство экономического развития осуществляет финансирование НКО на постоянной основе, в открытом режиме. Таким образом, определить объем выделенных всеми министерствами средств на поддержку определенных социально ориентированных НКО практически невозможно. Общая сумма поддержки НКО из федерального бюджета, включая президентские гранты, достигает 8 млрд 285 млн 255,2 тыс. руб. При данной сумме министерство экономического развития оперирует суммой 5 млрд 915 млн 255,2 тыс. руб. Если сократить средства из почти 6 млрд руб. субсидий НКО и региональным программам, а также изъять выделенный 1 млрд руб. Фонду поддержки детей, находящихся в трудной жизненной ситуации, то остается 4 млрд 026 млн 755,2 тыс. руб., которые поступают в распоряжение 3 федеральных министерства (Министерство культуры, Министерство здравоохранения и Министерство труда), а также Федеральное медико-биологическое агентство, подведомственное Министерству здравоохранения [1].

Проявление социальной активности, осознанное использование тех или иных стратегий социального самоопределения увеличивает удовлетворенность своим местом жизни, в конечном итоге повышая качество жизни в целом. Стратегическая задача на ближайшие месяцы и годы – обеспечить трансфер активных граждан в ряды НКО и социально-ориентированных гражданских инициатив, добровольцев, масштабировать их деятельность, повысить влияние на все аспекты жизни социума. В целом развитие НКО требует новых механизмов регулирования и управления их деятельностью.

НКО имеют возможность осуществлять коммерческую деятельность, как в рамках выделенного направления в структуре НКО, так и в форме дочерней коммерческой организации. В первом случае, однако, необходимо обеспечить четкое разделение доходов, расходов и активов по видам деятельности во

избежание налоговых претензий и для обеспечения достаточной прозрачности деятельности НКО. Можно ли вообще говорить о НКО как о классе или нужно отдельно говорить об НКО разных организационно-правовых форм? Всем ли НКО полезно заниматься социальным предпринимательством? Об НКО можно и нужно говорить как о формирующемся третьем секторе экономики. НКО могут объединяться не только по принципу выбранной организационно-правовой формы, но и по направлениям решаемых социальных проблем, по регионам, добиваясь общих целей и решая общие проблемы.

Социальное предпринимательство как вид деятельности может стать важным и эффективным с финансовой точки зрения направлением деятельности для тех НКО, которые в соответствии с законодательством имеют право на осуществление предпринимательской деятельности, а также на учреждение коммерческих хозяйственных обществ.

Модернизация организационно-нормативных основ управления деятельностью НКО должна быть связана с:

интенсификацией процессов самоорганизации НКО;

развитием демократии менеджмента;

формированием и развитием общественного контроля с соблюдением принципов саморегулирования НКО;

выведением на новый уровень, с учетом накопленного НКО опыта, системы гражданского контроля деятельности властных структур всех уровней и гражданской экспертизы общественно значимых законодательных актов с привлечением экспертов НКО;

расширением спектра деятельности НКО и углублением доверия населения в целях улучшения качества жизни, повышения культурного и образовательного уровня населения.

Стремление ликвидировать НКО и создать коммерческую фирму мешает достижению социальной цели организации; также изменится налогообложение и внешняя среда организации. Одновременное достижение и финансовой

стабильности, и реализации социальной миссии НКО сопряжено с определенными сложностями. Однако это возможно в случае создания и развития дочерних социальных и коммерческих предприятий, прибыль которых должна направляться на уставную деятельность НКО. Предложения по финансированию социально ориентированных НКО должны иметь одинаковые стартовые условия, что обеспечивается за счет знания социального пространства. В Российской Федерации отсутствует четкое понимание социального пространства, на основе которого должны формироваться стратегические приоритеты развития, поэтому не известен реальный уровень потребностей, расходов и спроса на услуги НКО. Развитие НКО должно стать приоритетным направлением в сфере общественных институтов.

Таким образом, организационно-нормативную структуру НКО, действующую в Российской Федерации, можно считать существующей, но в первичной, зачаточной форме, когда активны лишь наиболее пассионарные представители соответствующих институтов, а межинституциональное взаимодействие, равно как и делегирование полномочий, не реализовано. Регулирование и управление НКО может осуществляться на законодательном, организационном и экономическом уровнях, от удельного веса каждого из этих уровней зависит эффективность их функционирования.

## 2.2. Приоритеты реформирования системы государственного управления на основе повышения активности гражданского общества

Современное рыночное хозяйство России представляет собой сложное переплетение коммерческих и некоммерческих организаций. Существуют общие принципы управления, которые подходят для всех категорий организаций, и

определенные управленческие подходы, соответствующие разным целям, задачам и принципам функционирования.

Развитие управленческой науки активизировалось исторически не так давно: от совокупности отрывочных принципов и традиций менеджмент начал приобретать более научную основу.

Так, *первый этап в истории развития научного менеджмента* (конец XIX – начало XX века) связан с работами Ф. Тейлора (1911 год) [274; 341] и основывается на разработанных им принципах научного менеджмента: более обоснованным и профессиональным становится сам алгоритм труда, организации делятся на подсистемы, появляются механизмы обратной связи с коллективом. Кроме того, организации обретают тенденцию к стандартизации, что в то время значительно поспособствовало развитию экономики в целом и появлению предпосылок к дальнейшему совершенствованию организационных структур.

Реализация принципов тейлоризма в деятельности НКО означает четкую структурированность, алгоритмизацию работы, отказ от традиций в пользу решений более рациональных. К недостаткам классической экономической теории можно отнести игнорирование проблем в коллективе, мнения отдельных сотрудников, человеческого фактора. В начале XX века у тейлоризма существовала ярко выраженная оппозиция, сконцентрированная именно на улучшении психологического климата в организации, условий труда и пр. При этом, именно НКО подготовили общество к следующему этапу развития менеджмента.

*Второй этап* (1920-1960 гг.) характеризуется вниманием к проблемам человеческих отношений, возникающих в процессе функционирования организации. Такие авторы, как Э. Мэйо, Р. Оуэн, М. Фоллет, концентрировались на условиях развития личности каждого члена организации, и на том, как индивидуальные потребности перерастают в групповые [331]. Этот опыт особенно ценен для НКО, деятельность которых зачастую связана с созданием благоприятного климата в коллективе, креативностью, инновациями. Обратная

сторона гуманизации менеджмента – общее снижение эффективности деятельности организации (прежде всего, экономической). При этом, часто возрастает социальный эффект от повышения качества управления, также привлечение внимания прессы и волонтеров к тем НКО, которые обеспечивают своим сотрудникам особые условия труда. Представители НКО, благотворительных фондов и ведущих волонтерских объединений столицы обсудили возможности развития добровольческого движения в 2017 году (<http://opmoscow.ru>).

*Третий этап* (1960-1980 гг.) также относительно актуальный в построении управленческой концепции организации по сегодняшний день, аккумулирует опыт предыдущих двух. Продуктивность организации органично сочетается с креативностью, комфортом для сотрудников, новые технологии менеджмента – с привлечением специалистов из других социальных наук. Этот подход также несовершенен, так как требует от сотрудников заинтересованности в личностном росте и развитии, а также высокого уровня самоорганизации, ответственности, что вполне соответствует персоналу НКО.

*Четвертый этап*, демократизация и гуманизация управления в сочетании с применением максимума современных технологий, начавшийся в 80-90 гг. XX века, опирается на ряд современных исследований, связанных с автоматизацией управления, когда на менеджера возлагаются куда более творческие задачи.

С учетом изложенного, основные тенденции, проявляющиеся по мере развития теории и практики управления, определяли существование и реализацию различных точек зрения, существование которых на разных витках развития науки привели к формированию принципов управления, их совершенствованию. Принципы управления непрерывно развиваются, дополняются, что обусловлено изменением концептуальных подходов к управлению и практикой менеджмента. Следует отметить, что теории управления в XX веке не всегда опережали развитие социальных институтов, а лишь «догоняли» их, устраняя явно существующие противоречия.

Однако современная российская экономика характеризуется институциональной нестабильностью внутреннего состояния, наличием значительных разрывов между формальными и неформальными институтами. В системе менеджмента Российской Федерации институциональные преобразования традиционно производятся с запаздыванием, не опережая, а догоняя инициативу. Формирование обновленной институциональной структуры часто затягивается на десятилетия, ведется методом проб и ошибок. Главная цель для государства здесь – обеспечение устойчивого межинституционального взаимодействия, формирование условий для разработки новых теоретических подходов к эффективному управлению.

В Российской Федерации сложилась патерналистская модель перераспределения финансовых ресурсов, базирующаяся на убеждении в том, что государство, правительство обязаны заботиться о гражданах, обеспечивать удовлетворение их потребностей за государственный счет, принимать на себя все заботы о благоденствии граждан, и формирующая иждивенческую психологию у региональной власти и местных органов самоуправления. Поэтому, если предпринимаемые меры являются частью системы действий, готовящих население к большей ответственности за происходящее в обществе, повышающих его правовую и политическую культуру, реально способствующих созданию в Российской Федерации гражданского общества, то они, по меньшей мере, оправданны. Таким образом, для федерального уровня управления задача организации разработки такой системы и ее претворение в жизнь усилиями всех уровней власти является особенно актуальной и перспективной в долгосрочном периоде. Такой подход изначально обеспечил бы решение любого вопроса в федеративном контексте с обязательным согласованием предстоящих целенаправленных действий властными структурами всех уровней. И только согласованные действия представителей власти всех уровней способны повсеместно активизировать экономическую деятельность и обеспечить



долгожданное ускорение роста ВВП. Разработка такой политики – ключевой вопрос для руководства Российской Федерации.

Существующее распределение властных полномочий между федеральным центром и регионами приводит к определенной диспропорции развития, которую целесообразно устранить в дальнейшей перспективе. Начать следовало бы с противоречия между сокращением государственной собственности и растущим числом чиновников, саму перемену пропорции, отражающую снижение эффективности государственного аппарата. Это понимали еще древнекитайские мыслители: «Если чиновников станет мало, то налоги не будут обременительны, народ не будет страдать, и у землевладельцев появиться много дней. А когда у землевладельцев появиться много дней, то и налоги не будут столь обременительны, их (основное) занятие не придет в упадок, и пустующие земли будут непременно обработаны» [205, с. 144, 225-226]. Интересно, что административная реформа сократила число чиновников (примерно на 20 %), в то время как муниципальная – увеличила их количество примерно на миллион. Альтернативой росту числа чиновников является финансовое обеспечение организаций гражданского общества вкупе с большей их самостоятельностью.

Управление эффективностью и качеством государственного менеджмента, разработка новых подходов к эффективности управления НКО должны быть связаны с процессом восстановления доверия, бизнесом, государством и гражданами. Понятие социальной эффективности неразрывно связано с понятием социального эффекта. Актуальные модели и технологии оценки социального эффекта и социальной эффективности (модель удовлетворенности качеством, целевые, системно-ресурсные, комплексные модели) отличаются вариативностью трактовки критериев социального эффекта и социальной эффективности.

Основные этапы развития форм государственного управления схематически представлены на рисунке 2.1 [217, с.132].

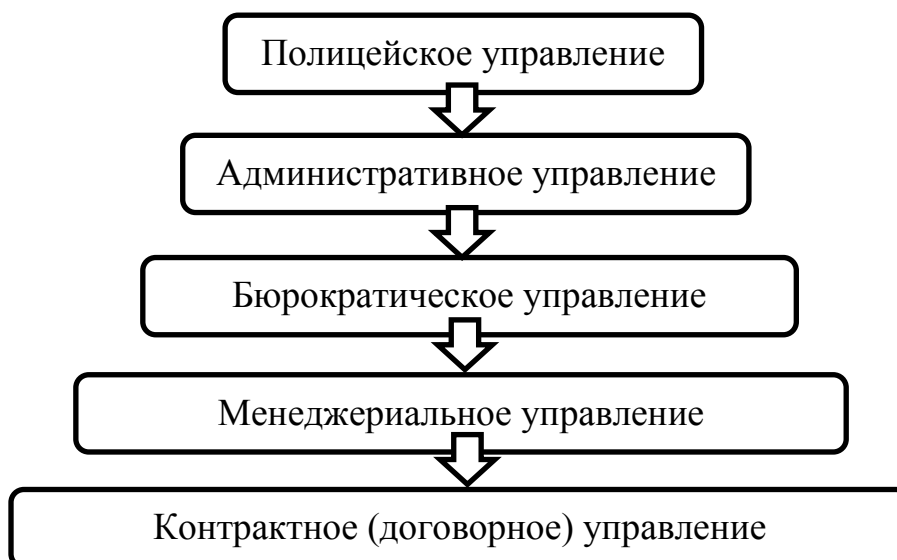


Рисунок 2.1 – Развитие форм государственного управления

Процесс формирования нового государственного управления предполагает переход к менеджерияльному управлению. Менеджеризм имеет своей целью уход от бюрократических методов управления в государственных организациях к рыночным, основан на трансформации мотивационной базы управленцев и сотрудников, формировании программ потребительской лояльности в рамках реализации государственных программ [84, с. 152].

Наиболее важные показатели эффективности государственного и муниципального управления – это показатели эффективности: рост экономики, рост уровня жизни населения, рост или падение производительности труда, степень удовлетворенности запросов потребителей, занятость и т.п. [50].

Однако следует отметить, что усилия по достижению повышения эффективности и качества муниципального и государственного управления на основе использования менеджерияльных технологий, успешно работающих в бизнесе, вряд ли дадут положительные результаты без трансформации бюрократической системы [212].

Концепция нового государственного менеджмента, направленная на инновационное преобразование системы государственного управления,

рассматривается как средство преодоления негативных тенденций в развитии современного государства и бюрократизации систем управления, так как уходит от применения исключительно институционального подхода, стремится к обобщению реальной практики управления, в том числе инновационных подходов к организации процесса управления и коммуникаций с потребителями государственных услуг. Отход от силовых методов управления в сфере государственного менеджмента, создание позитивной внешней среды позволяет формировать и развивать государственную политику с учетом интересов местных, территориальных сообществ.

Развитие этого направления предполагает создание системы мониторинга процессов, происходящих в гражданском обществе, его интересов и потребностей, а также механизмов решения существующих проблем на всех уровнях.

Усиление роли центральной власти в управлении социально-экономическими процессами во многом оправданы масштабом ущемления интересов общества и населения со стороны «выборных» руководителей на местах. Однако наличие недостатков и даже злоупотреблений – не повод менять стратегию, отказавшись от объективно необходимой для Российской Федерации децентрализации в управлении и реализации на практике конституционных принципов и норм федеративного государства.

Переход к партнерским отношениям – необходимое условие роста экономики. Изменения должны коснуться отношений представителей власти и бизнеса, взаимоотношений между властными структурами разного уровня, которые в перспективе могли бы стать партнерскими, а не иерархическими. Одностороннее принятие решений в тех случаях, когда стейкхолдеры находятся на разных уровнях власти, непродуктивно. Опыт партнерских отношений во власти только начинает формироваться, управление подобного рода отношениями – сложный процесс, требующих развития новых технологий, но это направление развития государственного менеджмента остается перспективным.

Не менее важно сочетание государственной поддержки НКО и децентрализация государственного и муниципального управления. Будущее в постепенной передаче государственных функций проверенным институтам и организациям гражданского общества. Подобное взаимодействие опирается на общественный договор (контракт) в качестве организационно-хозяйственной формы. Развитие контрактного государства не означает его ослабление: напротив, это лишь следование социальной и экономической эффективности, когда социально ориентированные НКО способны решать проблемы государства на муниципальном уровне максимально комплексно, быстро и эффективно. При этом, к государственному контролю прибавляется контроль общественный (потребители услуг, контактные группы и другие НКО), особенно оперативный в условиях информационного общества. Теория публичного договора способна указать на возможный паритет сил между гражданским обществом и государством, когда достигается устойчивый баланс для необходимого совместного существования.

Договорная форма управления, реализуемая через систему хозяйственных договоров, способствует удовлетворению потребностей всех заинтересованных в производстве сторон, в том числе и потребителей [84, с. 168-170]. Современная же рыночная экономика характеризуется ориентацией на потребителя, гибкой реакцией на изменяющиеся тренды. Ориентация на потребителя вообще делает любую управленческую систему более гибкой.

В контексте нового государственного управления необходимо формирование новой концепции эффективного управления НКО [212] для их активного взаимодействия с внешней средой.

По аналогии с государственным управлением сущность управления НКО и, соответственно, механизм управленческих технологий можно представить в виде пирамиды, что отражает способ распределения ролей в системе «господство-подчинение». Управленческим ресурсом пирамиды являлась власть, обладание которой определяло специфику функций всех управленческих структур.

Каждый вид управленческой деятельности дополняет базовые принципы управления более специфическими, присущими для определенного вида деятельности. Так, для НКО можно выделить следующие принципы:

- принцип ведения обязательной уставной и возможной предпринимательской деятельности;
- принцип контроля за соответствием уставным и другим указанным целям;
- принцип акцентирования внимания не на декларации социально-экономических проблем общества, а на их практическом решении;
- принцип обеспечения финансовой устойчивости (поиск и привлечение разнообразных источников финансирования);
- принцип открытости и прозрачности расходования средств;
- принцип разработки эффективных программ и проектов;
- принцип направленности на целевую группу;
- принцип формирования необходимого общественного мнения относительно решаемой проблемы;
- принцип интенсивного использования всех возможных ресурсов, в том числе труда добровольцев (волонтеров) и другие.

Основные принципы управления определяют философию и стратегию руководства организацией и ее звеньями<sup>23</sup>.

Унифицированные принципы управления сложились еще на заре становления менеджмента как науки. Ряд из них подходит и для НКО (рисунок 2.2).

Принципы управления описывают складывающиеся веками и доказавшие свою эффективность тезисы управленческой деятельности, отражающие объективную реальность и проистекающие из законов управления.

---

<sup>23</sup> Критерий (греч. - средство для суждения) — это качественный признак, на основе которого производится оценка; показатель — это конкретные количественные свойства или признаки, характеризующие эффективность управления [324].

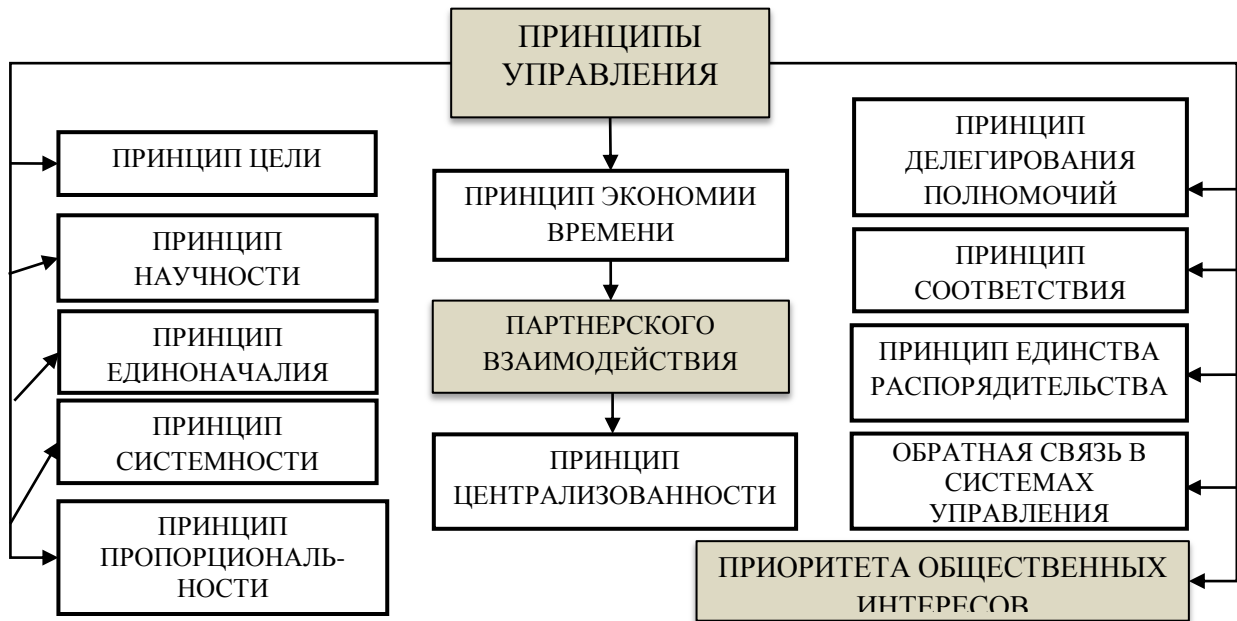


Рисунок 2.2 – Принципы управления НКО<sup>24</sup>

По назначению принципы управления являются связующим звеном между фундаментальной основой теории управления – законами управления и управленческой практикой.

В настоящее время сложились следующие универсальные принципы управления, с успехом применяемые в любых типах организаций, в том числе НКО [123]:

- 1) лояльное отношение к работникам;
- 2) ответственность как субъекта, так и объекта управления;
- 3) горизонтально-вертикальные коммуникации;
- 4) формирование атмосферы, положительной влияющей на возможность реализации работников;
- 5) солидарная ответственность за результат;
- 6) создание механизмов реагирования на влияние внешней среды;
- 7) использование методов менеджмента, формирующих удовлетворенность работников процессом и результатами труда;
- 8) менеджеры – часть коллективного труда;

<sup>24</sup> Составлено автором по результатам исследования.

- 9) создание контактной внешней среды;
- 10) соблюдение этических норм;
- 11) честность и доверительное отношение к работникам.

Однако, наряду с общими принципами управления НКО, менеджмент должен руководствоваться рядом специфических принципов в управлении: принципом партнерского взаимодействия, принципом приоритета общественных интересов, реализация которых определяет необходимость использования в управлении ряда показателей, по которым проводится оценка, в соответствии с алгоритмом проведения оценки, технологии с учетом системы показателей оценки эффективности управленческой деятельности в организации.

Критерии оценки управления НКО отражены в таблице 2.2. Критерии эффективности – показатели, выражающие главную меру желаемого результата, которая учитывается при рассмотрении вариантов решения. Критерий эффективности управления «определяется не только оптимальностью функционирования объекта управления, но и должен характеризовать качество труда в управляющей системе, экологическую и социальную эффективность и др.» [53].

Таблица 2.2 – Критерии оценки управления НКО

<b>Экономические</b>	<b>Социальные</b>
Экономичность	Самооценка коллектива
Качество продукции	Удовлетворенность работой
Нововведения	Вовлеченность сотрудников
Прибыльность	Авторитет руководителя
Производительность	Мотивация персонала
Потребительность	Удовлетворенность потребителей
Культура управления	Имидж

Показатели экономической эффективности управления организацией представлены на рисунке 2.3<sup>25</sup>.

<sup>25</sup> Составлено автором по результатам исследования.



Рисунок 2.3 – Показатели экономической эффективности управления организацией

Организационно-административные методы логично дополнять психологическими приемами, чтобы охватывать максимум доступных методов управления. Психологические приемы несут личностный характер (личный пример, авторитет и т.д.) [27, с. 98]. Социально-психологические методы руководства указывают на необходимость наличия достаточно гибких людей во главе коллектива.

Для формирования новой концепции эффективного управления НКО необходимо повышать эффективность управления государственного, чтобы институты работали в условиях синергии, а не один контролировал другой. Кроме того, нужны общепризнанные критерии оценки, которые являются весьма распространенными, то есть субъективистские подходы к государственно-управленческим явлениям.

Институт НКО рассматривается как управленческий инструмент, действие которого направлено на разрешение противоречия между экономическими



целями государства, бизнес-структур и социальными целями гражданского общества, на гармонизацию их интересов.

Концепция НКО как управленческого инструмента гармонизации интересов государства, предпринимательства и гражданского общества является теоретико-методологической и организационно-управленческой основой построения менеджмента социально-экономического согласия и формирования социально-экономической системы, в которой цели гражданского общества, бизнеса и государства находятся в отношениях соответствия, что способно привести к улучшению ее социально-экономических показателей, повышению социально-экономической эффективности их функционирования.

Реализация концепции НКО как управленческого инструмента гармонизации интересов государства, предпринимательства и гражданского общества предполагает:

- системную государственную поддержку тех НКО, деятельность которых направлена на решение приоритетных социально-экономических проблем;
- реализацию комплексной информационно-образовательной программы, направленной как на действующих, так и на потенциальных участников сектора НКО, с целью повышения их уровня компетенций;
- развитие институциональной и инфраструктурной основы деятельности НКО;
- формирование моделей маркетингового управления НКО во внутренней и внешней среде функционирования НКО, предполагающей достижение соответствия направленности их деятельности на решение социально-экономических проблем на макро-, мезо- и микроуровнях;
- разработку и использование на практике методики оценки социально-экономической эффективности деятельности НКО;
- развитие ситуативных НКО, способных стать управленческим инструментом в зонах социально-экономических конфликтов;

- развитие самоуправления, саморегулирования, сорегулирования, самозанятости НКО как форм децентрализации и социализации управления;
- стимулирование НКО как инструмента управления инновационной деятельностью институтов гражданского общества, венчурных фондов, бизнес-инкубаторов, технопарков, бирж технологий, инновационно-технологических центров, промышленных предприятий, стартапов, научно-исследовательских лабораторий и институтов, научно-производственных кластеров.

Для стимулирования НКО как инструмента управления инновационной деятельностью институтов гражданского общества необходима активизация усилий органов местного самоуправления в объявлении конкурса грантов на выявление и поддержку проектов, направленных на решение актуальных экологических проблем силами общественности и бизнес-структур. Большинство НКО грантосоискателей имеют налаженные партнерские отношения с бизнес-структурами, которые имеют намерения финансировать заявленные проекты. Таким образом, можно с высокой долей вероятности предположить, что, поддерживая муниципальные экологические гранты, институты власти на муниципальном уровне будут стимулировать институты бизнеса к софинансированию экологоориентированной деятельности [115].

Перспективными направлениями поддержки инновационной деятельности НКО являются: системность в отношении применения инноваций; снижение барьеров выхода на финансирование; развитие бизнес-инкубаторов; микрокредитование и гранты; центры поддержки бизнеса, венчурные фонды, «бизнес-ангелы».

На муниципальном уровне управления формирование инновационной системы управления потребует [268, с. 48]:

- развития инновационной инфраструктуры;
- стимулирования инновационной деятельности;
- развития системы подготовки кадров в сфере инноваций;

- разработки и внедрения механизмов, стимулирующих развитие малого инновационного предпринимательства;

- стимулирования деятельности органов местного самоуправления по развитию инновационной деятельности (оказание методической помощи органам местного самоуправления при разработке муниципальных нормативных правовых актов, направленных на развитие инновационной деятельности; формирование и актуализация реестра инновационных проектов муниципальных образований).

Базовый источник обеспечения развивающихся территорий средствами для повышения инвестиционной активности – государственные целевые программы, амортизационные фонды и пр. [279].

При изучении проблем управления инвестиционной активностью НКО такие образования целесообразно рассматривать как центры концентрации инвестиций с единым координационным центром в системе местной администрации.

Таким образом, актуализация анализа социальных взаимодействий в процессе формирования новой концепции эффективного управления НКО привела к пониманию необходимости управления предметным полем исследования проблем эффективности и включению в него оценки социальных эффектов управленческих решений на государственном и местном уровнях, а также на уровне организаций гражданского общества.

Формирование новой концепции эффективного управления НКО также требует развития определенных ценностей и способов организации деятельности, например, механизмов формирования и обновления управленческой культуры через систему образования и различного нормативно-правового обеспечения. В бизнесе управленческая культура формируется более спонтанно, и сохраняются лишь те ценности, методы, нормативные рамки, которые помогают достигнуть экономической эффективности. При этом, управленческая культура не может быть унифицирована, а должна адаптироваться под характер деятельности НКО,

ее размер, а также в соответствие со множеством факторов внутренней и внешней среды.

### 2.3. Инновационный потенциал организаций в контексте развития социально-экономической системы

В контексте постоянных системных социально-экономических трансформаций обобщены такие особенности парадигмы научно-технического развития:

- возрастающая взаимозависимость между рынками капитала и новыми технологиями;
- повышенный спрос на знания;
- усиление социальной ориентации эффективных технологий;
- глобальный характер создания и использования новых знаний, технологий, продуктов, услуг и др. [214].

Представленные тренды обуславливают необходимость развития теории инноваций, которая бы отразила особенности инновационного процесса и стала основой для его дальнейшего развития. В настоящее время теория инноваций стремительно развивается, отражая социально-экономические реалии современной жизни. Основным понятием этой отрасли знаний является категория «инновация».

Английский термин «innovation» («инновация») является производным от латинского слова «innovatio» (обновление, улучшение) и переводится на русский язык как «нововведение, новшество». Соответственно, инновационная деятельность связана с внедрением инноваций в жизнь людей, внесением нового,

а также процессом оптимизации изменившейся системы. Такие исследователи, как К.Р. Макконнелл и С.Л. Брю [136, с. 128] рассматривают понятие «инновация» как запуск нового продукта, отличающегося эффективностью и дополняющего или заменяющего предшествующие решения [214].

Инновационная деятельность – это продолжительный непрерывный процесс, связанный с определенными предпосылками [213, с. 46].

В рамках инновационной деятельности материальная основа капитала трансформируется в интеллектуальную [283]. Таким образом, процесс воспроизводства – это не столько и не только производство, распределение, обмен и потребление работ, продуктов, услуг и т.д., а производство и воспроизводство умений, навыков, личностных качеств человека [283]. Суть инноваций именно в постоянном бенчмаркинге, постоянном формировании новых горизонтов для развития и совершенствования деятельности организации.

Классическое определение инновации предложено П. Друкером: инновация связана с предприимчивостью, когда ресурсы наделяются новыми возможностями создания богатства. Согласно [71; 217; 219] предприниматели находят в переменах возможности начала новой хозяйственной деятельности, предложения новых услуг. При этом, «инновация не должна быть технической, она даже не должна быть чем-то материальным» [71; 217]. П. Друкер был признанным апологетом применения инноваций, особенно инноваций социальных – более трудных во внедрении, чем технические, но и учитывающих интересы общества. Знания же он сравнивал со скоропортящимся товаром, который необходимо обновлять, заново завоевывать преимущество, узнаваемость, признание потребителей [217, с. 100; 219].

Таким образом, инновация – вид новшества или нововведения, которое положительным образом влияет на эффективность существующей системы.

Развивая эту идею, представим потребление инновационного продукта как распределение заключенной в нем информации, через умения и навыки позволяющую формировать качественно новый продукт. Инновационный товар – это, прежде всего, консолидация знаний и усилий, в том числе социальных

институтов.

Ведущей тенденцией развития экономических отношений является постепенная замена рыночного обмена и рыночной конкуренции предпроизводственным обменом и конкуренцией образцов, идей, патентов, ноу-хау [213]. Таким образом, если ранее большая часть инноваций относилась к способам производства, теперь – к концепциям самой продукции, ее социальных свойств, в то время как производство упрощается, автоматизируется. Формируется рынок результатов опытно-конструкторских работ, технологий, образцов новых изделий, конструкторской документации, других интеллектуальных инноваций, обеспечивающих внедрение в производство продуктов с заданными потребительскими свойствами и показателями экономического эффекта внедрения [213; 317]. Дискуссионным представляется вывод А. Тарховой, отождествляющей инновационность и предприимчивость: «Исходя из того, что целью нововведений является повышение эффективности, экономичности, качества жизни, удовлетворенности клиентов организации, понятие инновационности можно отождествлять с понятием предприимчивости – бдительности к новым возможностям улучшения работы организации (коммерческой, государственной, благотворительной, морально-этической)» [272], поскольку данные понятия являются пересекающимися. Но, в целом, подход, соединяющий диалектичность и технологичность, перспективен и представляет научный интерес.

Экономист Ф. Никсон считает, что «инновации являются совокупностью технических, производственных и коммерческих мероприятий, приводящих к появлению на рынке новых и улучшенных промышленных процессов и оборудования» [54]. По Ф. Котлеру, «инновации» представляются как идеи, товар или технология, запущенные в массовое производство и представленные на рынке, которые способны изменить восприятие товара или услуги потребителем, создать дополнительную ценность [213].

Проведенный анализ показал дифференциацию подходов к понятию и

явлению «инновации», а также выявил, что наиболее важными признаками экономической инновации являются новизна, конкурентоспособность, наличие положительного экономического эффекта внедрения на рынок, экономическая эффективность. Учитывая социальную ориентированность деятельности НКО и, соответственно, специфику их инновационной политики, приведенный перечень признаков целесообразно дополнить такими характеристиками, как удовлетворенность потребителей и гражданского общества, положительный социальный эффект.

Инновационное развитие свойственно научно-техническому прогрессу и может проявляться в двух взаимосвязанных и взаимозависимых формах – эволюционной и революционной. Эволюционной форме свойственны поступательные, медленные изменения, революционной – стремительные качественные скачки на основе открытий, изобретений, инноваций.

Выявлено, что под инновациями в широком смысле в большинстве случаев подразумевается прибыльное использование новшеств в виде новых технологий, видов продукции и услуг, организационно-технических и социально-экономических решений производственного, финансового, коммерческого, административного или иного характера. С.Н. Кужина [121, с.77; 219] считает, что инновация – суть действие или способ действия, в основе которого новые знания или новое использование ранее полученных знаний; новые технологии или новые сферы применения технологии; новые комбинации производственных факторов. Согласно определению научно-исследовательского института системных исследований субъектов рынка разграничивают технологические, производственные, экономические, торговые, социальные, в области управления (с учетом сфер экономической деятельности) инновации [219].

По результатам исследования, представленного в статье «Инновационная деятельность некоммерческих организаций» [213], а также публикации Г.В. Овчаренко и Н.Г. Ларкиной «Инновационное управление изменениями в современной организации», при определении понятия структуры инноваций в

экономической литературе используется трактовка категорий: новое, новизна, новшество, нововведение и инновации. На практике эти понятия отождествляются, но некоторые различия между ними есть:

- новое – впервые созданные технология или метод (принцип);
- новизна – новое свойство;
- новшество – новое качество процесса, характеризующееся степенью новизны;
- нововведение – введение чего-то нового (обновление);
- инновация – освоение новшества, порождающее значимые изменения в технике, технологии, производстве, экономике и т.д. [185; 213, с. 9].

Под новшеством понимается новый порядок, новый обычай, новый метод, изобретение, новое явление. Русское словосочетание «нововведение», в буквальном смысле «введение нового», означает процесс использования новшества. Таким образом, с момента принятия к распространению новшество приобретает новое качество – становится нововведением (инновацией) [214].

В современных условиях инновационный потенциал маркетинга становится многогранным аспектом формирования новых моделей инновационного развития в обществе. В основе этих моделей лежит ориентация на интеллектуальную рабочую силу, интегрированную в систему производства; непрерывное обогащение знаний и повышение квалификации; гибкость рабочей силы – «экономика участия»; партнерские отношения между участниками процесса производства» [308].

Изучение и анализ актуальных зарубежных и отечественных источников – работ П. Друкера, А.Г. Фонотова, А. И. Пригожина, П.Н. Завлина, З.П. Румянцева, М. Портера, С.Ю. Глазьева – показал, что под инновацией понимается [219] «...внедрение чего-то нового...»; «...качественные и количественные изменения...»; «исключительно «...прибыльное использование новаций...»; «...новый подход к конструированию, производству и сбыту товара...»; «...производимый предприятием новый товар или услуга, или использование... новых методов и



средств...»; «...конечный результат внедрения новшества, конечный результат инновационной деятельности...»» [219].

Дополнительную информацию о сущности инноваций дает анализ социальных и технологических подходов к инновациям. Так, М. Хольштейн-Бек ввела более широкое определение инновации: инновация – это любая культурная ценность, рассматриваемая как новация в данных пространственно-временных пределах. К инновациям отнесены многие достижения человека – от идей, технологических решений до организационных структур и правил, алгоритмов [297]. Р.А. Фатхутдинов классифицировал инновации по масштабу новизны (в мировом масштабе, впервые в стране, впервые для конкретной организации; по частоте применения – разовые и повторяющиеся инновации [287, с. 138].

Технологические разработки, постоянное развитие в инновационном ключе целесообразны для организации по причине постоянного давления как извне (внешняя среда), так и изнутри (внутренняя среда).

Инновации могут стать инструментом изменения траектории сырьевого развития экономики на макроуровне при условии внедрения стратегий, идей, технологий, коммуникационных решений [70]. В каком-то смысле, иногда развитие приравнивается к внедрению инноваций, особенно когда у последних есть определенный вектор (в свою очередь, задаваемый обществом или государством). Однако стимулирование формирования инновационного процесса «сверху» не всегда достаточно. В условиях инновационной модернизации «экономический процесс в этом случае представляет собой движение идей, превращенных в ту или иную «реальность»» [214].

Императив модернизации и эффективное функционирование общественного целого требуют согласованной деятельности всех трех общественных составляющих. Принимая за истину гипотезу о том, что долгосрочные стратегические цели развития у институтов государства, бизнеса и НКО совпадают, целесообразен вывод о том, что лучшим механизмом их достижения является многосторонняя договоренность.

Креативно-инновационные системы формируют своеобразную инфраструктуру, с контуром внутренних взаимодействий. Креативные системы характеризуются замкнутостью вкупе с высокой скоростью передачи данных, следовательно, необходим их анализ в совокупности как своеобразной модели.

Оптимальная модель инновационной модернизации Российской Федерации включает:

- стратегию опережающего развития, способную наверстать разрыв между развитием экономической системы и управленческой системой;
- дальнейшую модернизацию системы накопления и передачи знаний (реформа образования);
- предпроеизводственную конкуренцию, ее активизацию, опирающуюся на маркетинговые инструменты;
- учет мнения институтов и организаций гражданского общества при формировании производственных программ – вплоть до обмена важной информацией между институтами;
- всемерное развитие человеческого потенциала, прежде всего, молодого поколения, повышение уровня и качества жизни населения [213].

Инновационное развитие на современном этапе характеризуется переходом к шестому технологическому укладу, который, согласно прогнозным оценкам, завершится к 2020-м гг. и достигнет фазы зрелости в 2040-е гг. Ядром нового, шестого технологического уклада принято считать нанотехнологии (вкупе с другими технологиями, от фотоники до биотехнологий). С появлением и развитием нанотехнологий связывают начало новой эпохи в истории человечества. Основной философский тезис заключается в понятии окружающей социум «умной микроментальности», активно содействующей творческому преобразованию жизни личности. Нанотехнология создает реальные перспективы в сфере сокращения энергетических затрат и уровня техногенной нагрузки.

Приведенные обстоятельства конкретизируют стратегические цели для российской государственной политики: необходим значительный скачок,

подразумевающий переход в пятый и шестой технологические уклады (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Индикаторы реализации национальной инновационной политики Российской Федерации 2008-2020 гг.<sup>26</sup>

<b>Показатели</b>	<b>2008-2009 гг.</b>	<b>2020 г.</b>
Доля предприятий, осуществляющих технологические инновации, от общего числа предприятий, %	10,4	40-50
Доля Российской Федерации на мировых рынках высокотехнологических товаров и услуг, %		5-10
Удельный вес экспорта высокотехнологических товаров Российской Федерации в общемировом объеме, %	0,35	2
Валовая добавленная стоимость инновационного сектора в ВВП, %	11,8	17-20
Удельный вес инновационной продукции в общем объеме продукции, %	12,4	25-35
Внутренние затраты на исследования и разработки (% ВВП)	1,24	2,5-3
Доля российских исследователей в общемировом числе публикаций в научных журналах, %	2,48	5
Количество патентов, регистрируемых физическими и юридическими лицами Российской Федерации в Европейско Союзе, США и Японии, тыс.	63	2,5-3

Данная цель сформулирована и более детально изложена в «Стратегии развития науки и инноваций в Российской Федерации на период до 2015 г.» [271]: «...формирование сбалансированного сектора исследований и разработок

<sup>26</sup> Составлено автором по материалам [77; 219; 270-271].

эффективной инновационной системы, обеспечивающих технологическую модернизацию экономики и повышение ее конкурентоспособности на основе передовых технологий и превращение научного потенциала в один из основных ресурсов устойчивого экономического развития». Однако, несмотря на то, что [271] научный потенциал экономики России может быть катализатором экономического роста, исследования и разработки инновационной системы считаются автономным элементом [219].

28 апреля 2014 года на V съезде НКО были рассмотрены направления Государственной программы Российской Федерации «Информационное общество (2011-2020 гг.)», связанные с развитием электронной демократии и «обратной связи» с населением, защитой персональных данных, культурой информационной безопасности личности. Для развития электронной демократии и роста социально-экономического благополучия государству необходимо перейти от роли незаинтересованного поставщика государственных услуг к активному взаимодействию с гражданами. Государственные услуги, прежде всего, должны быть ориентированы на человека, а не на формат работы органов власти, при этом необходимо особо учитывать потребности граждан с ограниченными возможностями. Проблемы развития гражданского общества и информационного общества неразделимы, этап развития информационного общества переходит в принципиально новое качество – обращение государства к гражданину. В этом русле «управление инновационным развитием организации представляет собой комплекс мер, вызывающих различные преобразования в организационной системе, трудовых отношениях, отношениях с поставщиками и потребителями продукции» [219; 238].

Таким образом, в качестве субъекта управления выступают органы публичной власти, а объектом являются социально-экономическая система и ее сферы. Внешняя среда представляет собой, в первую очередь, институциональную среду и макроэкономические условия. Цель публичного управления заключается в обеспечении оптимальной организации и реализации

руководства процессами, происходящими при взаимодействии субъекта и объекта управления, с включением последнего в управление; основными принципами являются гласность, публичность, прозрачность, открытость (транспарентность).

Важной специфической чертой именно публичного управления является учет обратных связей. Декомпозиция субъектно-объектных отношений управления на различные элементы позволяет исследовать субъект управления на разных уровнях (федеральном, региональном, местном), а образующие его органы публичного управления – с точки зрения различных функциональных направлений, объект же управления может быть представлен состоящим из таких компонентов, как производство, инфраструктура, социальная сфера, сфера инвестиций и т.п. [73].

НКО могут оказывать новые, инновационные виды услуг, не имеющие аналогов в практике государственных и муниципальных учреждений. Стратегию инновационного развития любой НКО целесообразно проектировать, как и любую систему. Необходимо не только определить задачи, стоящие перед организацией, но и создать систему, позволяющую трансформировать управление [219]. Так, в Вологодской области в начале 2018 года в рамках форума «Деревня – душа России» объединились эксперты и общественные деятели в сфере развития сельских территорий, представители профильных органов государственной исполнительной власти федерального и регионального уровня, органов местного самоуправления, бизнес-структур и инициативные граждане, которые реализуют инновационные социальные и бизнес проекты в сфере развития сельских территорий.

На данном этапе развития информационных технологий и средств коммуникации получили широкое распространение новые digital-механизмы и технологии управления, активно создаются государственные информационные ресурсы «обратной связи» и сервисы электронной демократии. «В первую очередь инновационное развитие касается принятия управленческих решений организации, определяющих результативность инновационного развития НКО,

которая обуславливается взаимоувязкой основных факторов:

- потенциала науки, новых идей, открытий и разработок;
- структуры и потребностей производства;
- ресурсной базы инновационного развития;
- наличия эффективной системы управления, адекватной требованиям времени;
- совершенствования системы кадрового состава, взаимодействий отделов подразделений и работников» [114].

Рациональное отношение и эффективное использование перечисленных факторов связывает воедино производственную, инновационную и маркетинговую деятельность. Внедрение кластеров следует рассматривать как источник развития инноваций. Составляющие эффективности инновационного развития организации показаны на рисунке 2.4.

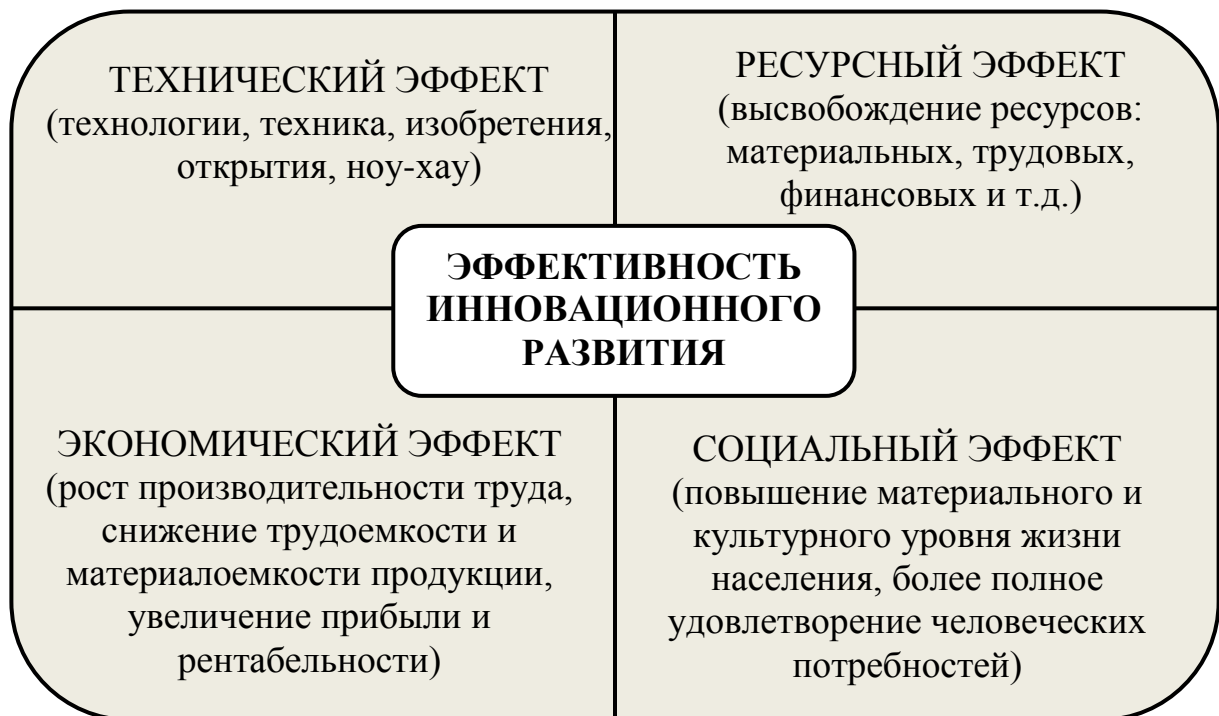


Рисунок 2.4 – Составляющие эффективности инновационного развития [140]

Функции НКО как субъекта и объекта управления инновационной деятельностью в показаны на рисунке 2.5.

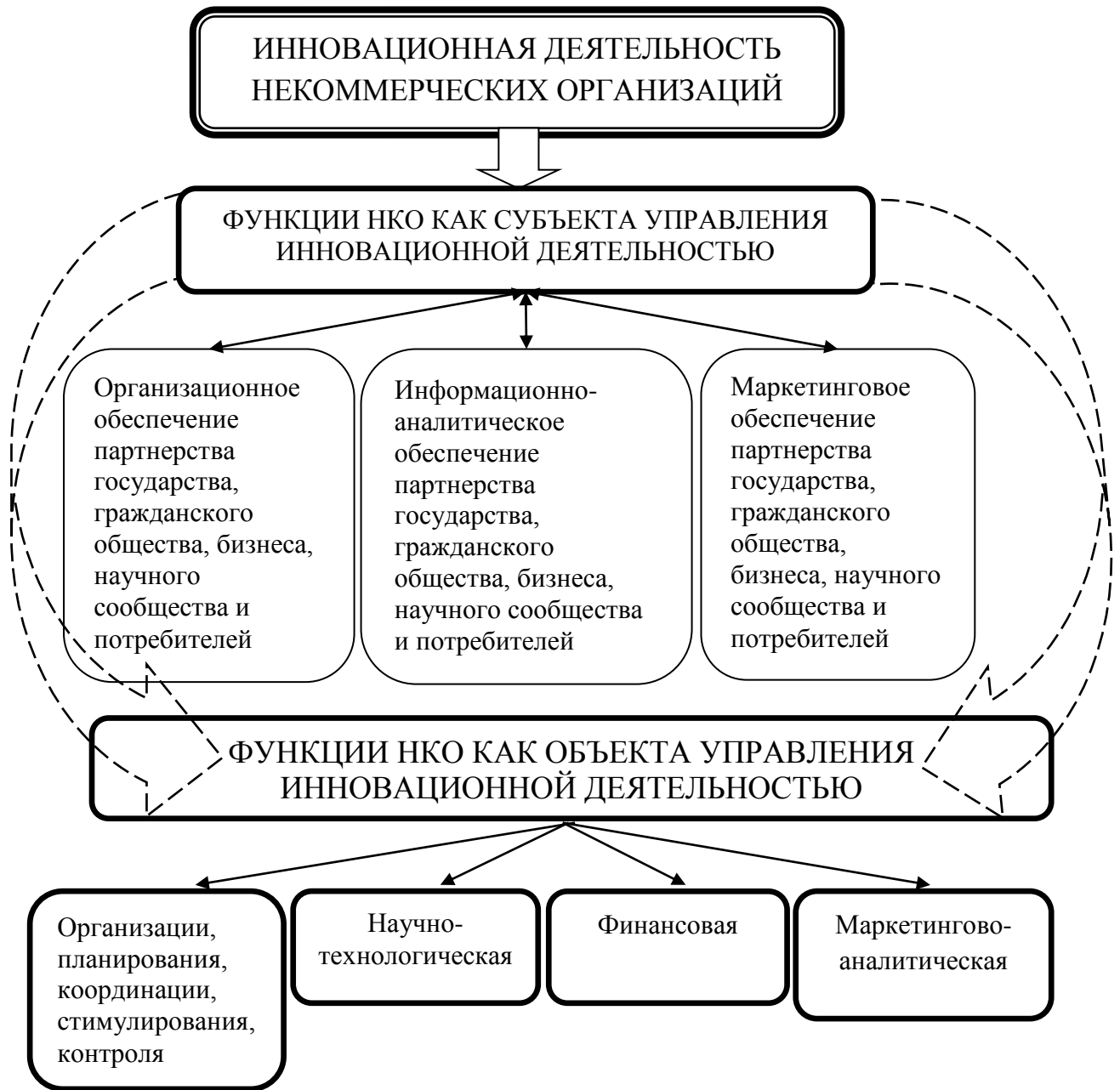


Рисунок 2.5 – Функции НКО в инновационном социально-экономическом пространстве<sup>27</sup>

Структурный подход строится вокруг реализации мероприятий инновационной направленности, модернизации организаций для формирования новых условий для достижения целей.

<sup>27</sup> Составлено автором.

Эволюционные преобразования НКО в процессе инновационного развития – это многоаспектная история, включающая структурный и кадровый аспект [213].

Кадровый подход предусматривает развитие персонала на базе повышения его квалификации, стимулирование его к готовности реализации инновационной стратегии развития [213].

Субъекты инновационной политики представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Субъекты инновационной политики<sup>28</sup>

<b>Субъекты инновационной системы</b>	<b>Инновационная модернизация предполагает</b>	<b>Структурный фактор</b>	<b>Инфраструктурный фактор</b>
1	2	3	4
Инноваторы	Разработка инноваций, реализация которых создает предпосылки для модернизации	Научные данные инновации	Инфраструктура аудита инноваций и инвестиционное обеспечение
Организации	Формирование инновационной системы генерации новых знаний и компетенций	Инновационная активность	Инфраструктура транспорта и система коммуникаций
Государство	Инвестиционный инновационный климат	Переход к шестому технологическому укладу экономики	Научно-образовательная и общественно-хозяйственная инфраструктура

<sup>28</sup> Составлено автором.



Продолжение таблицы 2.4

1	2	3	4
Гражданское общество	Всемерное развитие человеческого потенциала и социального капитала, навыков, умений производителей и потребителей, повышение уровня и качества жизни населения	Развитие интеллектуальной собственности, «ноу-хау», патентов, лицензий, авторских свидетельств	Создание новых институциональных форм, стимулирование инновационной активности

Следует обратить внимание, что инновационная деятельность, превращаясь категориально в инновационный процесс, модифицируется как качественно, так и количественно, и продуцирование одних инноваций стимулирует появление последующих.

Авторы [114], указывая на то, что «далеко не все проекты, в основе которых лежат уникальные качества товаров, завершаются успешно, по разным оценкам, от 60 % до 70 % всех научных разработок в производство вообще никогда не вводятся», описывают внутренние факторы, способные увеличить эффективность инноваций: прежде всего, это связано с качеством стратегического планирования, умением руководства привлекать финансирование, усиливать внутренние и внешние коммуникации – и все это на основе пристального внимания к рыночным тенденциям.

На рисунке 2.6 представлены этапы инновационной деятельности НКО.

Вопросы, связанные с оценкой инновационной привлекательности, технико-экономическим обоснованием инновации, ресурсным обеспечением или источниками инвестиций, – успешность их решения может воспрепятствовать успешной реализации проектов [114].

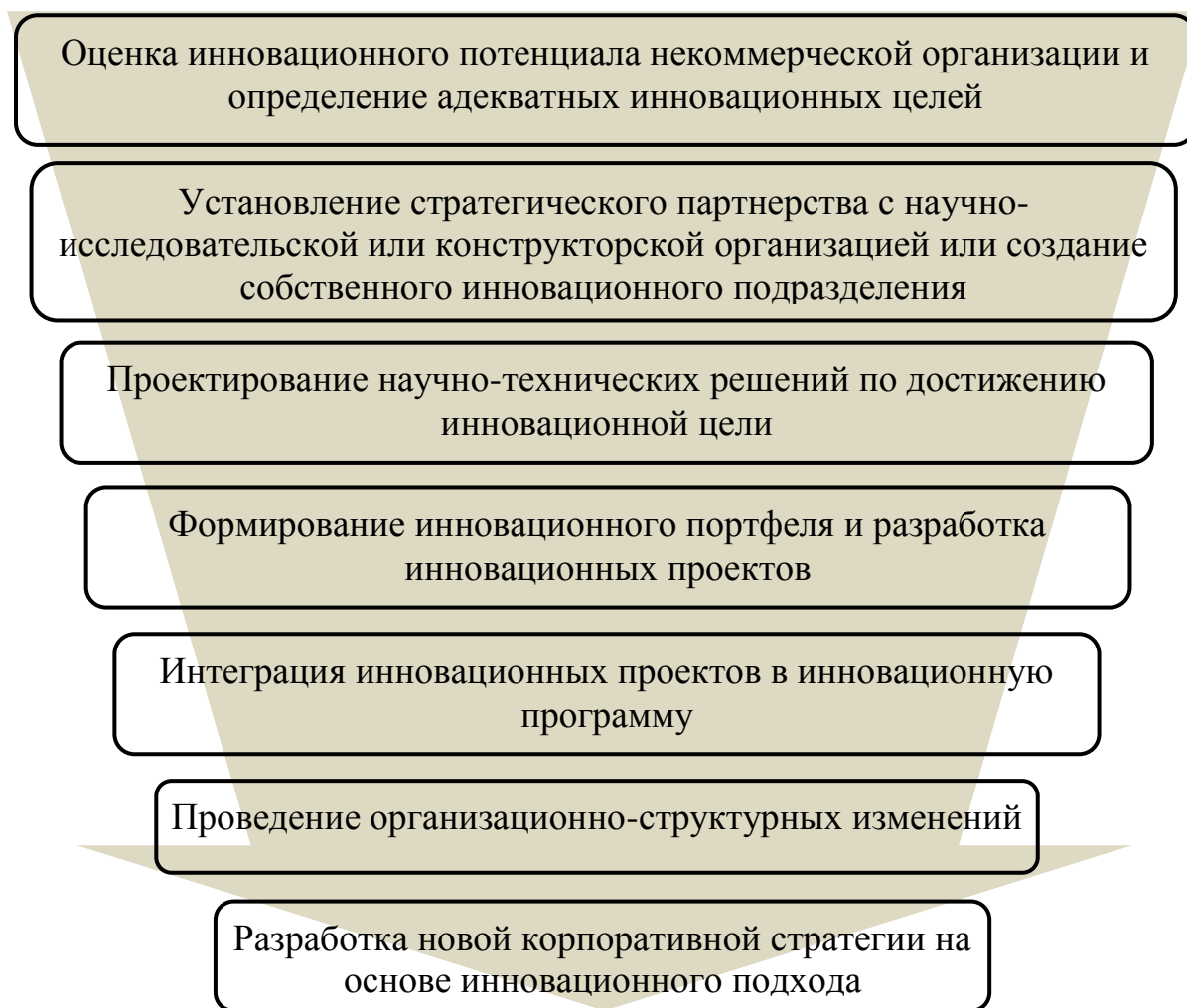


Рисунок 2.6 – Этапы инновационной деятельности НКО<sup>29</sup>

Современной тенденцией развития инновационной деятельности НКО является то, что управление внутренней средой организации должно быть гармонизировано с управлением, ориентированным на внешнюю среду организации: «закрытая» модель инновационной деятельности НКО, при которой инновационный процесс очерчен рамками предприятия, сменяется «открытой» моделью, предполагающей использование внешних управленческих и инновационных ресурсов, обмен технологиями со всеми участниками инновационного кластера.

<sup>29</sup> Составлено автором по материалам [5].

## Выводы по разделу 2

Второй раздел диссертации направлен на изучение институциональных условий функционирования НКО и обоснование приоритетов реформирования государственного управления на основе повышения активности гражданского общества в контексте инновационного потенциала НКО и его роли для развития социально-экономической системы в целом.

1. На основе анализа комплекса нормативно-законодательных актов Российской Федерации, регулирующего деятельность третьего сектора экономики и НКО, выделены три основных уровня управления:

общегосударственный уровень определяет общие принципы организации местного самоуправления; функции и полномочия субъектов Российской Федерации в области оказания поддержки социально ориентированным НКО, а также формы данной поддержки (налоговые льготы, субсидии и пр.); способы обеспечения имущественной ответственности участников НКО; условия регистрации и ликвидации; формы отчетности НКО;

региональный – более 750 законодательных актов, регулирующих процесс взаимодействия государственных органов и НКО с учетом институциональной специфики федеральных округов;

муниципальный – инициировано создание свыше 14,5 тыс. новообразованных муниципальных единиц. Следует отметить, что на практике с начала действия Федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 06.10.2003 № 131 фактической передачи полномочий не произошло; предусмотренные средства (300 млрд руб.) для реализации закона не освоены; отмечается рост количества отказов от местного самоуправления на уровне поселений и массовый возврат полномочий на уровень муниципальных районов.

Выявлены основные недостатки существующей нормативно-законодательной базы:

громоздкость при низком уровне проработанности существующей нормативно-законодательной документации, несоответствие реальной социально-экономической ситуации и принципу subsidiarity – наличие существенных пробелов и противоречий при воплощении административных норм по регулированию деятельности НКО на практике вызывает необходимость принятия многочисленных подзаконных актов на местах;

зависимость НКО от региональной власти и общеполитической конъюнктуры;

ингибирующее воздействие роста детализации норм контроля на эффективность функционирования, возможности развития и креативность НКО;

искусственное увеличение бюрократического аппарата, высокий уровень коррупции, злоупотребления при использовании административного ресурса препятствуют развитию общественных инициатив, нарушают установившиеся взаимосвязи государства, бизнеса и гражданской сферы;

отсутствие связи современных организационно-правовых форм НКО с направлениями реализуемой гражданской активности, а также с масштабом деятельности организации и ее финансовыми ресурсами, что усложняет регулирование и учет эффективности деятельности некоммерческого сектора;

отсутствие реального прогресса на муниципальном уровне, разрыв между «обещаниями» местных властей и финансовых возможностей для реализации запланированного, популизм, декларативность и низкая эффективность реформ в системе местного самоуправления.

Установлен ряд тенденций, связанных с социальным предпринимательством:

1) информированность граждан о явлении «социальное предпринимательство» растет – в среднем на 8 % в год, однако уровень знания о социальном партнерстве по-прежнему невысок;

2) уровень доверия к социальному предпринимательству в обществе остается прежним: часть граждан (16 %) считают невозможным в России, 33 % – маловероятным. Выросла доля респондентов (с 34 % до 43 %), считающих появление и развитие социального предпринимательства вероятным;

3) снизился удельный вес в общем количестве опрошенных (с 61 % до 48 %), которые считают, что решение социальных проблем является исключительной прерогативой государства. Соответственно, выросла доля граждан, считающих что ответственность за социальную сферу должна быть разделена между государством и негосударственными структурами.

В течение последних пятнадцати лет (с 2004 года) доминирует тренд ужесточения государственного контроля за деятельностью НКО, что нашло выражение в установлении на законодательном уровне условий ограничения их деятельности вплоть до ликвидации, а также расширении перечня сведений, обязательных для предоставления в форме отчетов (виды деятельности, источники финансирования, расходование средств, использование имущества). Принятие данных мер обусловлено: отсутствием системного налогообложения в данном секторе; непрозрачностью финансовых потоков (инвестирования и расходования средств); негативным иностранным влиянием на внутривнутриполитический курс, посредством неконтролируемых финансовых поступлений на цели «цветных революций».

Сформулированы наиболее распространенные проблемы менеджмента НКО, связанные с ужесточением государственного контроля за деятельностью НКО: учащение случаев необоснованных отказов в регистрации; увеличение транзакционных затрат (финансовых и временных), связанных с юридическим сопровождением деятельности НКО и процедур регистрации; необходимость привлечения квалифицированных юристов на всех этапах деятельности; увеличение количества и усложнение бюрократических процедур; ужесточение санкций за процедурные технические ошибки; увеличение общего количества

проверок, в том числе внеплановых, со стороны уполномоченных государственных органов.

Устранение данных недостатков возможно при:

- наличии закреплённой в правовом поле актуальной градации НКО в зависимости от сферы и специфики деятельности;

- гармонизации законодательства с актуальными потребностями гражданского общества, что будет способствовать развитию некоммерческого сектора экономики и установлению длительных связей с государственными структурами и бизнесом. В данном контексте необходимо преобразование функции прямого государственного контроля в функцию корректировки вектора деятельности НКО в среднесрочной и долгосрочной перспективе, что создаст более доброжелательный климат в межинституциональной сфере;

- изменении приоритетов финансирования в сторону развития институтов местного самоуправления и организаций гражданского общества (малых, средних и крупных НКО, выполняющих социально значимые функции), совершенствовании и расширении законодательно-нормативной базы при сохранении либо сокращении текущего количества чиновников;

- принятии субъектами Федерации ключевой роли по созданию и последующему нормативно-правовому закреплению обновленных моделей местного самоуправления и саморегулирования на основе общероссийской концепции; разработке региональных стратегий, учитывающих актуальность НКО для конкретного региона с учетом его специфики; обеспечении результативного диалога между субъектами Федерации и НКО в виде актуальных организационно-правовых форм;

- обеспечении трансфера активных граждан в ряды НКО и стимулировании социально-ориентированных гражданских инициатив, добровольцев, масштабировании их деятельности, повышении влияния на все аспекты жизни социума;

- разработке инновационных механизмов регулирования и управления деятельностью НКО.

Таким образом, институциональная среда НКО в Российской Федерации реализована в первичной, зачаточной форме, когда активны лишь наиболее пассионарные представители соответствующих институтов, а межинституциональное взаимодействие, равно как и делегирование полномочий, не реализовано. Сохраняется актуальной задача нахождения баланса между применением инструментов государственного и общественного контроля экономики и свободной рыночной конкуренцией.

2. На основе анализа внутреннего состояния современной российской экономики сделаны выводы о существующих антидрайверах и приоритетах развития действующей системы менеджмента на федеральном уровне. К антидрайверам относятся:

- институциональная нестабильность, несоответствие формальных и неформальных институтов;
- наличие значительного временного лага между гражданскими инициативами и институциональными преобразованиями;
- отсутствие единой концепции по разработке новых теоретических подходов к эффективному управлению и формированию рыночной политики;
- патерналистская модель перераспределения финансовых ресурсов от государства к социуму, формирующая иждивенческую психологию у региональной власти и местных органов самоуправления;
- диспропорциональное распределение властных полномочий между федеральным центром и регионами.

Исходя из установленных антидрайверов развития, обоснованы приоритеты преодоления институциональных барьеров и реформирования федеральной системы менеджмента:

- 1) целенаправленное формирование рыночных институтов развития экономики;

2) разработка программы мероприятий по созданию высоко инициативного гражданского общества, повышения правовой и политической культуры населения;

3) проведение административной реформы, разрешающей противоречие между сокращающейся долей государственной собственности и ростом занятых в аппарате управления;

4) формирование системы показателей эффективности государственного и муниципального управления;

5) создание системы мониторинга процессов, происходящих в гражданском обществе, его интересов и потребностей, а также механизмов решения существующих проблем на всех уровнях;

6) децентрализация власти согласно конституционным принципам и нормам федеративного государства, делегирование государственных функций частным организациям и институтам, а также организациям гражданского общества на основе общественного договора;

7) разработка эффективного механизма поддержки вышестоящими уровнями власти экономических инициатив на более низких уровнях управления (на федеральном – региональных, на региональном – муниципальных);

8) формирование новой концепции эффективного управления НКО, отвечающей современным реалиям развития Российской Федерации: необходимость отхода от силовых методов управления в сфере государственного менеджмента, отказа от бюрократизации систем управления, формирования государственной политики с учетом интересов территориальных сообществ; внедрение инновационных практик организации процесса управления и коммуникаций с потребителями государственных услуг.

В контексте формирования концепции эффективного управления обоснованы:

1) принципы управления, выделенные с учетом управленческой специфики НКО как сложных социально-экономических систем;



2) комплекс организационно-административных, экономических и социально-психологических методов управления;

3) формы совместно создаваемых государственно-муниципальных организаций, выполняющих регулирующие функции и задачи (государственно-некоммерческое партнерство, венчурные фонды, «бизнес-ангелы»);

4) перспективные направления поддержки инновационной деятельности НКО: снижение административных барьеров; активное использование бизнес-инкубаторов; системная поддержка инновационных бизнес-проектов; улучшение доступа к финансированию: гранты, микро-кредитование;

5) подход косвенного финансирования инновационных процессов на основе франчайзинга, позволяющий сократить расходы на разработку технологий производства, завоевание рынка, организацию обучения персонала, рекламу и др. виды финансового, технологического и коммерческого содействия.

Сформулированы основные факторы привлечения инвесторов в центры концентрации инвестиций.

3. Проведенный анализ существующих подходов к понятию и явлению «инновации» в зарубежных и отечественных публикациях позволил провести дифференциацию базовых составляющих теории инноваций, а также показал, что наиболее важными признаками экономической инновации являются: новизна, конкурентоспособность, наличие положительного экономического эффекта от внедрения на рынок, экономическая эффективность. Учитывая социальную ориентированность деятельности НКО и, соответственно, специфику их инновационной политики, приведенный перечень признаков целесообразно дополнить такими характеристиками, как удовлетворенность потребителей и гражданского общества, положительный социальный эффект.

Сформулированы основные тезисы, характеризующие инновационную политику в контексте управления НКО:

инновационная деятельность – ориентированный на доход и устойчивое развитие процесс постоянного внедрения инноваций с учетом эффективности;

помимо получения дохода приоритетом является качественное преимущество в той или иной актуальной отрасли знаний и общественной жизни, т.е. социальная направленность инноваций;

процесс воспроизводства помимо классических этапов (производство, распределение, обмен и потребление работ, продуктов, услуг и т.д.) включает производство и воспроизводство умений, навыков, личностных качеств индивида;

ведущей тенденцией развития экономических отношений является постепенная замена рыночного обмена и рыночной конкуренции предпроизводственным обменом и конкуренцией образцов, идей, патентов, ноу-хау. Таким образом, если ранее большая часть инноваций относилась к способам производства, теперь – к концепциям продукции, ее социальным свойствам, в то время как производство упрощается, автоматизируется;

совершенствование производственных процессов в информационной экономике способствует модернизации рынка труда, когда основные операции по производству товаров и услуг осуществляются автоматизировано или под минимальным контролем человека. Вследствие этого появляется все больше людей, способных действовать в контексте информационного общества, приближая мир к шестому технологическому укладу – и, значит, растет и роль НКО, призванных этих людей трудоустроить и дать им возможность реализовать свои коммуникативные навыки;

формируется рынок инноваций (технологий, образцов новых изделий, конструкторской документации), направленный на внедрение в производство продуктов с заданными потребительскими свойствами и показателями экономического эффекта внедрения.

Сформулированы приоритетные направления функционирования оптимальной модели инновационной модернизации Российской Федерации:

- переход на опережающую стратегию развития;
- укрепление государственных инновационных компетенций, перенос как снизу вверх, так и сверху вниз (реформа образования);

- переход к препроизводственной конкуренции в разных формах;
- конкурентность в рамках предоставления социальных услуг;
- включение институтов и организаций гражданского общества в маркетинговую коммуникацию на всех уровнях;
- всемерное развитие человеческого потенциала, прежде всего, молодого поколения.

Рекомендован перечень количественных индикаторов реализации национальной инновационной политики Российской Федерации 2008-2020 гг., характеризующий конкурентоспособность экономики и инновационную активность на макро и микроуровнях. Количественные индикаторы опираются на приоритет инновационной деятельности перед традиционной.

Проанализирована текущая ситуация в сфере субъектно-объектных отношений на федеральном, региональном, местном уровнях управления. Обоснована актуальность широкого внедрения инновационных информационных технологий как эффективных инструментов «электронной демократии», гарантирующей публичность, гласность, прозрачность и транспарентность управления, основанные на создании прочных обратных связей субъекта (государство) и объекта (социально-экономическая система) управления. Гарантом появления инструментов «электронной демократии» являются множественные НКО, существование которых постулирует плюрализм мнений, а также возможность небольших и малообеспеченных социальных групп отстаивать свои интересы в контексте межинституционального взаимодействия.

Проведена классификация основных функций НКО в инновационном социально-экономическом пространстве – как субъекта и объекта управления инновационной деятельностью. В рамках структурного и кадрового подходов систематизированы основные субъекты инновационной политики: инноваторы, организации, государство, гражданское общество. Определены характерные для каждого субъекта инновационной политики особенности инновационной модернизации, структурный и инфраструктурный факторы.

Учитывая тенденцию замены «закрытой» модели инновационной деятельности НКО, при которой инновационный процесс очерчен рамками предприятия, «открытой» (использование внешних управленческих и инновационных ресурсов, обмен технологиями со всеми участниками инновационного кластера), определена иерархическая последовательность основных этапов инновационной деятельности НКО:

- 1) анализ потенциала НКО в сфере инноваций, формулирование соответствующих инновационных целей;
- 2) создание стратегических партнерских отношений с научно-исследовательской или конструкторской организацией либо формирование собственного инновационного подразделения;
- 3) определение научно-технических решений для достижения основной инновационной цели;
- 4) составление инновационного портфеля и создание инновационных проектов;
- 5) внедрение инновационных проектов в программу инноваций;
- 6) проведение изменений организационно-структурного типа;
- 7) создание новой корпоративной стратегии на базе инновационного подхода;
- 8) формирование инновационных тактик маркетинговой коммуникации, обучения персонала и потребителей, привлечения денежных средств, соответствующих сущности товарного предложения организации.

Основные результаты исследований в рамках данного раздела опубликованы в работах [211; 212; 217-219; 223].

### РАЗДЕЛ 3. МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОСТАВЛЕНИЮ РЕЙТИНГА НКО В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ

#### 3.1. Социально-экономическая эффективность управления НКО

Актуальность исследования социально-экономической эффективности управления организацией вызвана необходимостью обоснования и моделирования эффективного управления организацией, интеграции ее во внешнюю среду совместно с дезинтеграцией целей организации и способностью адаптироваться к изменениям внешней среды в интересах организации. Новые цели подразумевают формирование новых связей как по горизонтали, так и по вертикали. Для формирования институциональной основы модернизации и инновационного управления организацией необходимо формирование нового процесса управления.

Понятие «эффективность» происходит от слова «эффективный», что в переводе с латинского означает «достигающий определенного результата». Обязательным условием для выживания организации в рыночной среде, а также для ее долговременного успеха является эффективность управленческой деятельности. Основные показатели эффективности организации как системы управления должны включать в себя наличие цели деятельности организации, результативность ее управляющей и управляемой систем, а также оцениваемые количественные и качественные показатели. Зачастую, именно анализ эффективности управленческой составляющей позволяет оценить степень реального удовлетворения в достижении поставленных организацией целей и регулировании запросов, а полученные данные, представленные в рамках

системы маркетинговой информации о внешней и внутренней среде организации, позволят корректировать последующие стратегические и тактические мероприятия.

Эффективность деятельности организаций рассматривается через количественно-качественные характеристики деятельности, а также рост собственного креативного потенциала организации, ее перспектив в меняющихся условиях внешней среды. Развитый фондовый рынок, система краудсорсинга и прочие экономические механизмы, на которые опирается современный инвестиционный рынок, создают «экономику обещаний», когда важнее всего не текущая эффективность, а некий креативный потенциал, задел на будущее. Понятие эффективности рассматривается в различных социуправленческих плоскостях, что порой создает серьезные проблемы при анализе данного феномена.

Эффективность управления – это «относительная характеристика результативности деятельности конкретной управляющей системы, отражающаяся в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности» [100]. Эффективное управление – это «взаимодействие управляющей системы (субъекта управления) с внешней и внутренней средой объекта управления, обеспечивающее достижение управляемой системой своих целей и интересов с наилучшими результатами из возможных альтернатив (результативность) при ограниченных ресурсах» [323].

Внешняя эффективность управления является отражением общего уровня соответствия между ограничениями и требованиями внешней среды и организационной системы на предприятии. Внутренняя – показывает взаимосвязь между удовлетворением потребностей социума и динамикой собственных внутриорганизационных целей, что отражает эффективность использования основных элементов организационной среды (производственных, финансовых, инвестиционных, кадровых возможностей и пр.) [323].

Одним из первых акцент на необходимости вовлечения в сферу регулярного

менеджмента компаний задачи управления объектами социальной среды сделал П. Друкер в работе «Задачи менеджмента XXI века» [71, с. 19-23], который внес значительный вклад в развитие теоретических положений и практических рекомендаций в области менеджмента организаций, в том числе сформулировал 7 категорий результативности [323].

В монографии «Эффективность государственного и муниципального управления и результативность деятельности государственных и муниципальных служащих» [84] вслед за Д. Скоттом Синком выделены следующие базовые показатели результативности управления и подходы к их оценке:

1) действенность – степень реализации задач и целей НКО или степень завершенности «обязательной» части деятельности. Отражает разрыв между плановыми и фактическими достижениями;

2) производительность – отношение затрат на заложенные в плане единицы продукции и количества единиц продукции на выходе. Отражает результативность использования основных ресурсов (труда, капитала, технологии, информации). Также рассматривается через среднее количество продукции, произведенной за единицу времени;

3) экономичность – степень использования НКО запланированных к потреблению ресурсов или соотношение необходимого и фактического расхода ресурсов;

4) прибыльность – соотношение между доходами и суммарными издержками. Понятие экономической эффективности определяется похожим образом, но является более широким, всеобъемлющим;

5) качество продукции – соответствие реальных характеристик выпущенной продукции (товаров, услуг) ожиданиям со стороны потребителей, сертификационным требованиям и заложенным в плане показателям. Качество продукции непосредственно связано с ее способностью удовлетворять потребительские потребности;

6) инновационная активность – это процесс формирования конкурентных

преимуществ за счет постоянной целенаправленной системной модернизации производства посредством внедрения инноваций в различных областях деятельности организации;

7) качество трудовой жизни работников – условия труда в организации, которые отражаются в реакции персонала на созданные социально-экономические (психологические, социальные и экономические) особенности работы, и взаимодействия в рабочем коллективе, то есть представляет собой степень удовлетворения важных личных потребностей работников через деятельность в организации [84, с. 108-110].

Качество управления – это одновременно и средство, и результат эффективности НКО [323].

В рамках оценки эффективности необходимо учитывать такие показатели как: точность – «соответствие действий специалиста заданному алгоритму», надежность (способность специалиста поддерживать требуемые рабочие параметры в условиях существенного усложнения деятельности), быстрое действие, стабильность (нахождение в заданных рамках качества в определенный период времени) [201, с. 112, 115].

Эффективность управления собственностью связана не с формой собственности, а с подходом к управлению последней, поскольку труд, собственность и управление в современном обществе разделены [38].

Выделяют несколько основных теоретико-методологических подходов к оценке эффективности в форме ряда концептуальных моделей: системно-ресурсной; целевой; удовлетворенности участника; комплексной; содержащей противоречия. Действующие технологии оценки эффективности данных моделей достаточно вариативны и не дают конкретных представлений о том, что следует рассматривать в качестве основных критериев социального эффекта.

Системно-ресурсная модель основана на анализе соотношения «организация – окружающая среда». Для данной модели эффективность определяется через качество коммуникаций организации с внешней средой,



способность получить необходимые ресурсы для жизнедеятельности [322]. Согласно целевой модели НКО эффективна настолько, насколько достигается поставленная цель. Модель удовлетворенности участника организации базируется на разнообразных оценках качества деятельности со стороны членов организации. НКО рассматривается как кооперативный побудительно-распределительный механизм, настроенный на максимальную отдачу от своих членов при максимизированном социальном эффекте. Комплексная модель видит эффективность в контексте интегральных и структурированных характеристик организации, включающих «оценку экономичности, действенности, производительности, качества продукта или услуги, результативности, прибыльности, качеств трудовой жизни и внедрения новшеств» [322].

В конечном итоге, в рамках большинства рассмотренных моделей абсолютно эффективных организаций не существует, поскольку их деятельность сопряжена с множеством негативно влияющих на эффективность управления и функционирования факторов: неверная и множественная постановка целей, обилие критериев оценки, апелляция к неактуальной и неточной информации, ограничения и помехи со стороны внешней среды, включая форс-мажор, и т.п. Таким образом, целесообразно говорить о возможности достижения организацией лишь определенной степени эффективности.

В модели оценки эффективности, предложенной американским социологом Р. Лайкертом, объектом исследования является «сложное взаимодействие различных факторов, среди которых доминирующее положение занимают человеческий и социально-экологический потенциал» [322]. Так, по мнению Р. Лайкерта, эффективность определяют три группы факторов: внутриорганизационные, промежуточные переменные и результирующие переменные [322].

Таким образом, каждая из предложенных моделей обладает как преимуществами, так и ограничениями. Рассмотрим основные подходы к оценке результативности и эффективности управления организацией более подробно.

Традиционно эффективность количественно находит выражение через денежную оценку ее входов и выходов (потребляемых ресурсов и выпускаемых продуктов). Таким образом, обобщающий показатель эффективности управляющей системы (субъекта управления) имеет вид:

$$\text{ЭУ} = \frac{П}{ЗУ} \quad \text{или} \quad \text{ЭУ} = \frac{Д}{ЗУ}, \quad (3.1)$$

где  $П$  – прибыль организации;

$Д$  – доход организации;

$ЗУ$  – затраты на управление.

Однако, во-первых, такая оценка не всегда объективна, так как прибыль не может быть основным показателем деятельности организации; во-вторых, приводит к непосредственному и опосредованному результатам; в-третьих, результат деятельности может быть не только экономическим, но измеряться через множество альтернативных показателей. В конечном счете, эффективность управления в демократическом обществе характеризуется повышением качества (уровня) жизни человека, т.е. направлена на достижение общественных целей – объектов, услуг, процессов, связанных с удовлетворением потребностей и интересов социума.

Именно из-за ориентированности на достижение общественных целей определение подходов измерения эффективности НКО остается весьма сложным и противоречивым и требует дополнительной научной проработки. Учитывая, что потребительная эффективность выражается в максимальном удовлетворении потребителей, данный показатель представляется ключевым для оценки эффективности НКО. Это внешний показатель, направленный на постоянное стимулирование расширенного потребления и связанный с совершенствованием продукции, что делает его трудно измеримым количественными методами.

Невозможно установить сквозное и всеобъемлющее понятие

эффективности, которая определяется как результативность той или иной деятельности. Это обусловлено тем, что подавляющее большинство экономических наук базируются на производительных силах, следовательно, сосредоточены на изучении производственных отношений, производственной эффективности и представляют интересы производителей, их представителей и посредников. Сложившаяся ситуация привела к тому, что потребление продолжительное время было исключено из экономического анализа, а этапы жизненного цикла товара после реализации, и, следовательно, производственные отношения и связи перед потреблением воспринимались как завершенные.

С определенной точки зрения, организация представляется нам посредником и агрегатором реализации целей ее участников. Следовательно, достижение той или иной цели ведет непосредственно к помехам в реализации других целей, даже если организация высоко синхронизирована в своей деятельности. Приоритет между целями, как правило, устанавливается экспертами субъективно, и, несмотря на ряд показателей, решение вопроса об оценке эффективности организации в этом случае осуществляется с позиций индивида, а также с учетом конъюнктуры. При таком подходе эффективность управления организацией заключается в степени удовлетворенности участников [282, с. 14]. Это обуславливает необходимость реформирования методологических подходов к определению сущности и критериев эффективности организации. Опираясь на современные методы анализа, перейдем к определению эффективности деятельности организации и социальной эффективности потребления.

Эффективность потребляемых благ определяется понятием «потребительность». Идея превращается в благо, пригодное к потреблению, в рамках производственного процесса. Только в этих взаимопревращениях проявляет себя процесс производства и потребления, при этом, регулируя друг друга, эти понятия одновременно рассматриваются по отдельности.

Понятие «удовлетворенность» отражает эффективность индивидуальной,

групповой или общественной потребительных сил. В процессе потребления материальных и духовных благ их физическое/практическое воплощение преобразуется в информацию, а предметные характеристики превращаются в образ материального блага [104, с. 147]. Данные понятия характеризуются определенной внутренней динамикой, переходя из одного в другое. В результате, потребительность предстает как удовлетворенность, отражая внутреннюю динамику обмена веществ.

Итак, удовлетворенность в процессе потребления материальных благ – это внутреннее проявление процессов, происходящих в экономике и сопровождающихся обменом.

Потребительная сила проявляется в степени удовлетворенности работником жизненным процессом и качеством среды обитания.

В контексте влияния удовлетворенности персонала и потребителей услуг на результаты деятельности организации эффективность управления НКО можно определять согласно формуле:

$$\text{ЭУ}_{\text{НКО}} = \text{УД} \times F(x, y, z), \quad (3.2)$$

где  $\text{ЭУ}_{\text{НКО}}$  – эффективность управления НКО;

$\text{УД}$  – удовлетворенность производителей и потребителей;

$F$  – функциональная зависимость между полезностью, надобностью и достаточностью услуг НКО;

$x, y, z$  – показатели полезности, надобности и достаточности услуг НКО соответственно.

Если продукт соответствует своей индивидуальной или групповой потребительной среде, качеству, ожидаемой добавочной стоимости, его можно считать не только обладающим потребительной удовлетворенностью, но и интегрированным в процесс обмена ресурсов с потребительской удовлетворенностью. В этих условиях менеджер НКО, несомненно,

заинтересован в удовлетворенности потребителя покупкой, потому что удовлетворенность позволяет сохранить потребителя. Удовлетворенность крайне субъективна.

Модель оценки эффективности организации на основе удовлетворенности производителя строится на основе оценки качества деятельности организации как изнутри, так и со стороны потребителей. В данной ситуации мы видим организацию как механизм побуждения, поощрения и стимулирования ради получения отдачи от сотрудников ради материальной выгоды на всех уровнях. Эффективность организации лежит в плоскости удовлетворенности потребителей. Выходит, что качество обратной связи с потребителем может быть важнее каких-то свойств товара. Для обеспечения прав потребителей услуг существуют организации и институты потребителей, а также муниципальные образования. Воспроизводственная эффективность потребления и производства «определяется приростом затрат труда, направленного на производство товара с добавочным качеством или новой потребительской функцией» [105, с. 141]:

$$\Phi ЗТ = ЭП, \quad (3.3)$$

где  $\Phi ЗТ$  – прирост затрат труда, направленный на производство товара с добавочным качеством или новой потребительской функцией;

$ЭП$  – эффективность потребления.

Производительность и потребительность развиваются с учетом роста удовлетворенности. Сама суть хозяйствования строится вокруг повышения уровня удовлетворенности различных групп потребителей.

Для того чтобы управлять таким параметром, как удовлетворенность, необходимо измерять его с определенной периодичностью. Следовательно, необходимо разработать систему критериев и оценок, способ оценки и форму для анализа. Эти функции, как правило, закреплены за отделом маркетинга, который обязан осуществлять постоянный мониторинг удовлетворенности потребителей, оценивая, насколько выполнены их требования и оправданы ожидания. Для

обеспечения эффективного управления НКО должна быть диверсифицированной в области своих товаров, работ, услуг, рынков и конечных пользователей и обладать высокой степенью концентрации в своей базовой области интеллектуальных знаний.

Управление НКО должно основываться на особом отношении к человеческому фактору и человеческому капиталу. Наиболее полно факторы развития личности работников организации, реализации их потребностей и интересов определены в трудах Э. Мэйо, Р. Оуэн, М. Фоллет [331]. В тот период развития науки в сфере управления организацией признаются и широко используются достижения из области педагогики и психологии. Опыт ученых и практиков в области педагогики и психологии ценен для НКО, так как они являются творчески направленными, инновационными, нацеленными на создание определенного климата в коллективе. Представленный подход применяется и сегодня, хотя активно критикуется. Противники подхода считают, что гуманизация менеджмента не обязательно ведет к повышению эффективности управления НКО, не гарантирует более продуктивной деятельности. Подразумевается, прежде всего социальный эффект от повышения качества управления, также привлечение внимания прессы и волонтеров к тем НКО, которые обеспечивают своим сотрудникам особые условия труда.

Исследуя социально-экономический аспект управления, можно утверждать, что он заключается в том, что собственник средств производства осуществляет процесс производства не только в своих интересах, но и в интересах объединенных для совместного труда работников и общества в целом [257].

Социально-экономическая эффективность организации комбинирует два взаимосвязанных аспекта – социальный и экономический – которые в зависимости от иерархии приоритетов организации нередко могут вступать в противоречие. Приоритет социального аспекта состоит в подчиненности целей экономического роста первоочередным задачам социального развития.

Общая социальная эффективность государственного управления раскрывает

результативность функционирования системы как совокупности ее субъекта и управляемых объектов. Социальная направленность государственного управления «проявляется в менеджеральной и договорной формах управления» [214, с. 170]. Менеджеризм подразумевает ориентацию государственных организаций на рыночное поведение взамен бюрократического, повышение мотивации руководителей и персонала [293].

Как уже упоминалось ранее, необходим «переход к партнерским отношениям как важнейшее условие социализации управления» [212, с. 44]. Подлинное реформирование подразумевает коренное изменение взаимоотношений власти с бизнесом на основе партнерства, исключающего одностороннее принятие решений по вопросам, затрагивающим интересы других уровней власти. Безусловно, накопление такого опыта потребует значительного времени, поскольку переход власти от директивных отношений к партнерским является сложным комплексным процессом. Его организация потребует много усилий и времени [212, с. 44]. Однако в долгосрочной перспективе это позволит достичь экономии трудовых, временных и финансовых затрат.

В результате социализации государственного управления государство интегрируется в общественную среду, что снизит риск противопоставления государственных институтов социуму, а также будет способствовать сглаживанию проблем межинституционального взаимодействия.

Поскольку эффективность развитых систем невозможно выразить единым критерием, не прибегая к построению интегральных показателей, необходима многоуровневая система показателей и критериев эффективности, характеризующая ситуацию в целом и не утрачивающая связи со значимыми элементами управления: качество управления, его системный уровень, а также соответствие запросам общества.

Экономический аспект эффективности управленческой деятельности применительно к субъекту управления, как правило, характеризуют количественными (экономический эффект) показателями, социальный –

качественными (социальная эффективность) [102, с. 66]. Количественные показатели деятельности системы управления включают:

- блок трудовых показателей – описывают экономию человеческого труда в человеко-часах, замена людей машинами, в том числе и в рамках управления, и др.;

- блок финансовых показателей деятельности системы управления, связанных с расходами на управленческий аппарат и процессы;

- показатели экономии времени [102, с. 66].

Социальная эффективность для НКО выражается через соотношение между общественным продуктом, созданным организацией, и затратами общества на ее содержание.

Появление понятия «социальная эффективность» порождает не только понятие «социальный эффект», но и необходимость измерения последнего. Эффективность управления, раскрывается посредством результативности объекта управления. Также важны качественные показатели, описывающие социально-экономическую эффективность управления [275, с. 62]:

- повышение научно-технического уровня управления;
- уровень интеграции процессов управления; повышение квалификации менеджеров;

- повышение уровня обоснованности принимаемых решений;

- формирование организационной культуры;

- управляемость системы.

Коэффициент социальной рентабельности ( $SR$ ) рассчитывается по аналогии с показателем экономической рентабельности как отношение денежной оценки социального эффекта к затратам на производство данного социального эффекта:

$$SR = \frac{SE}{C_{SE}}, \quad (3.4)$$

где  $SR$  – социальная рентабельность;



$SE$  – социальный эффект (Social Effect);

$C_{SE}$  – затраты на производство социального эффекта (Costs).

В отличие от экономической рентабельности, социальная рентабельность сложна для измерения, ведь социальный эффект опосредован, растянут во времени и не выражается через финансовые показатели деятельности [220, с. 256].

Эффективность управления НКО количественно можно измерить как соотношение потребляемых ресурсов и выпускаемого организацией продукта (социальных благ). Представим эффективность управления упрощенно:

$$ME = \frac{P}{MC}, \quad (3.5)$$

где  $ME$  – эффективность управления (Management Efficiency);

$P$  – прибыль организации (Profit);

$MC$  – затраты на управление (Management Costs).

Эффективность управления НКО определяется по формуле:

$$ME_{NPO} = CPC \times F(x, y, z), \quad (3.6)$$

где  $ME_{NPO}$  – эффективность управления НКО (Management Efficiency for Non-Profit Organization);

$CPC$  – удовлетворенность производителей и потребителей (Consumer & Producer Contentment);

$F$  – функциональная зависимость между полезностью, надобностью и достаточностью услуг НКО;

$x, y, z$  – переменные показатели полезности, надобности и достаточности услуг НКО соответственно.

Удовлетворенность – степень соответствия товаров и услуг НКО социальному запросу.

Под полезностью понимают величину дополнительной ценности, связанную с потреблением первой и последующих единиц продукта.

Надобность – градация остроты необходимости удовлетворения потребности.

Достаточность – необходимое количество блага, услуги.

Большинство актуальных исследований эффективности деятельности НКО не совсем репрезентативны, так как преобладают оценки деятельности организации, связанные с процессом управления, принятия решений и затрачиваемыми ресурсами. В то же время, подобная ориентация не учитывает множество факторов деятельности организации.

В исследованиях эффективности НКО преобладают четыре основных концепции [56].

Первая *целевая концепция* связывает эффективность НКО со степенью достижения ею своих целей.

Во второй, *концепции системных ресурсов*, основанием для оценки эффективности являются процессы, а не только результаты деятельности организации: эффективность связана со способностью НКО обеспечить ресурсы, необходимые для ее устойчивого функционирования.

Третья концепция – *концепция множественности заинтересованных сторон* – показывает, что значительное число заинтересованных сторон по-разному оценивают и воспринимают эффективность. Это делает задачи НКО многомерными, а различные элементы оценки деятельности могут противоречить друг другу.

Четвертая – *концепция социального конструктивизма* – рассматривает эффективность как обратную сторону коммуникационного процесса, через манипулирование информацией, формирование общественного мнения и взаимодействие различных групп стейкхолдеров в информационном поле. Коммуникации становятся особенно важны, так как без них невозможно взаимодействие сторон, и, как следствие, – товарно-денежный оборот [25, с. 88].

Методологической основой проектирования менеджмента организации, направленного на повышение эффективности деятельности может стать теория человеческого капитала. Под человеческим капиталом организации понимается рациональный и эмоциональный интеллект и профессионализм работников [295, с. 152]. Стратегия повышения эффективности деятельности организации может быть основана на управлении знаниями, обучении, развитии творческих и мыслительных способностей персонала, навыков и умений, на обмен опытом, знаниями, общении сотрудников и т.п. Материальной сущностью человеческого капитала организации выступает невещественное, но реальное творческое достояние всего коллектива, эффективное использование которого обеспечивает определенные экономические последствия для организации [295, с. 153].

Под индивидуальным человеческим капиталом следует понимать запас знаний, навыков, умений, личного опыта, мотиваций, которым обладает каждая личность. Формами инвестиций в данном случае могут быть образование, накопление производственного опыта, охрана здоровья, географическая мобильность, поиск информации. Нормы отдачи выступают, следовательно, как регулятор распределения инвестиций между различными типами и уровнями образования, а также между системой просвещения, в целом, и остальной экономикой. Высокие нормы отдачи свидетельствуют о недоинвестировании, низкие – о переинвестировании [316].

Процесс воспроизводства и совершенствования человеческого капитала требует специальных социальных технологий и организации. Социальные технологии отличаются от технологий материального производства своей сложностью и длительностью трудовых процессов, а также специфичностью реализации поставленных планов, креативными решениями в процессе трудовой и коммуникационной деятельности.

В связи с компьютеризацией управления открывается множество возможностей для включения социальных технологий в управленческую инфраструктуру. Это очевидно на примере технологий обучения, по сути своей

являющихся социальными. Появляется возможность перманентного мониторинга как производственных процессов, так и социальной жизни индивидуумов. Влияя на социальные качества организации, специалисты значительно реже, чем стоило бы, рассматривают данное направление деятельности как управление элементами социальной среды организации. Социальная эффективность создается в процессе использования принципов и технологии маркетинга с целью повлиять на поведение целевой аудитории, чтобы принести пользу для общества и для отдельного человека. Эта стратегически ориентированная позиция социального маркетинга опирается на создание, передачу, исполнение и обмен предложениями, которые имеют позитивную ценность для отдельного человека, клиентов, партнеров и общества в целом.

### 3.2. Инструментарий оценки эффективности управления НКО

Эффективное решение рыночных и инновационных задач, стоящих перед организацией, предполагает необходимость разработки «системы управления инновационной деятельностью, основа которой – разбиение сложного процесса на простые компоненты и выстраивание своеобразного управленческого бизнес-процесса» [140, с. 7]. Внедрение подобной системы инициирует возникновение ряда эффектов: работа становится более осмысленной, на исполнителей ложится определенная ответственность, а процесс становится ориентированным на результат. Для реализации такого подхода в организации необходимо сформировать эффективную организационную структуру, систему управления финансами, службу маркетинга, отлаженный механизм документооборота. При выполнении данных условий управляющие инновационной деятельностью будут погружены в активную, информационно насыщенную среду, функционирующую

по единым правилам, что обеспечит высокую управляемость организацией.

Практический менеджмент нуждается в математическом подтверждении управленческих решений, и измерение эффективности выступает тут важным инструментом. Особые затруднения при расчетах возникают при необходимости соотнести эффективность управления за 2 периода или между разными организациями. Для этого используются специфичные показатели эффективности, базирующиеся на основе принципов управления.

Проведенные нами обобщения опыта оценки эффективности управления НКО в научной литературе показали, что существуют различные методы, пригодные для определения эффективности управленческих процессов в организации.

Наибольший эффект и качество исследования системы управления организацией достигается в том случае, когда применяется система методов в комплексе<sup>30</sup>.

В наиболее общих чертах, все методы мы традиционно делим на качественные и количественные.

В динамически развивающихся социальных и экономических условиях человек обретает основной смысл существования, при этом «человеческий капитал» помогает НКО достигать поставленных целей.

Методы оценки эффективности управления НКО показаны на рисунке 3.1<sup>31</sup>.

Оценка рисков как вероятностной категории происходит на стыке ряда методов, от экспертных до метода построения модели случайных процессов.

Большинство организаций в рамках стратегического планирования опираются на экспертный и статистический методы. При этом, каждый из методов обладает своими уникальными особенностями, недостатками и достоинствами.

---

<sup>30</sup> Система - множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определенную целостность, единство [317].

<sup>31</sup> Составлено автором.

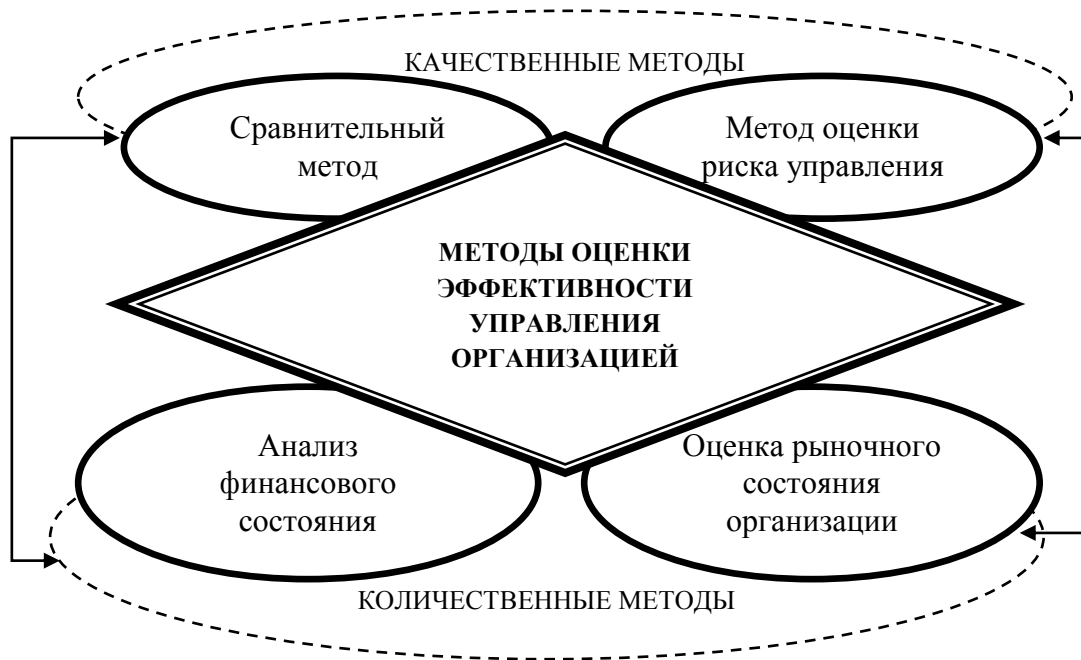


Рисунок 3.1 – Методы оценки эффективности управления организацией

Количественные методы опираются на анализ хозяйственной деятельности НКО: на первый план выходят финансовые и производственные показатели. Данная группа методов также подразделяется на методы оценки финансового состояния и методы оценки рыночной стоимости [122].

Отдельную группу составляют специфические методы исследования, отражающие уникальную специфику объекта исследования, предмет и задачи.

Используемая группа методов, связанных с изучением документов, характеризуется неточностью. Это выражается в сложности прецизионной разработки соответствующих форм фиксации информации, регулировании ее объемов, структуры, сохранении по потребностям проведения исследования.

С помощью метода социологических исследований управления [280, с. 241] возможно провести оценку состояния системы управления в разрезе таких факторов, как деятельность персонала, интересы и ценности человека, его отношение к имеющимся проблемам и понимание данных проблем. Различают такие социологические исследования: наблюдение, интервьюирование, анкетирование. На практике социологические исследования, если они

подготовлены и проведены достаточно корректно, дают богатую информацию для исследователя. Здесь выделяется относительно популярный и распространенный метод тестирования.

В системе управления можно исследовать взаимодействия функций и звеньев системы управления, факторов, повышение эффективности или инновационного развития, взаимодействия ограничений в осуществлении стратегии, неформальные взаимодействия в процессах управления и т.д.

Методы экспертных оценок для социальных организаций по-прежнему остаются среди приоритетных. Особой разновидностью экспертного метода<sup>32</sup>, пользующейся большой популярностью у практиков, применение которого возможно при исследовании НКО, является метод SWOT-анализа, т.е. в русском переводе «сильных и слабых сторон», «возможностей и угроз». В соответствии с методикой этого анализа, проводится распределение факторов, характеризующих предмет исследования по указанным четырем составляющим, с учетом принадлежности этого фактора к классу внешних или внутренних факторов.

Матрица SWOT-анализа представлена на рисунке 3.2.

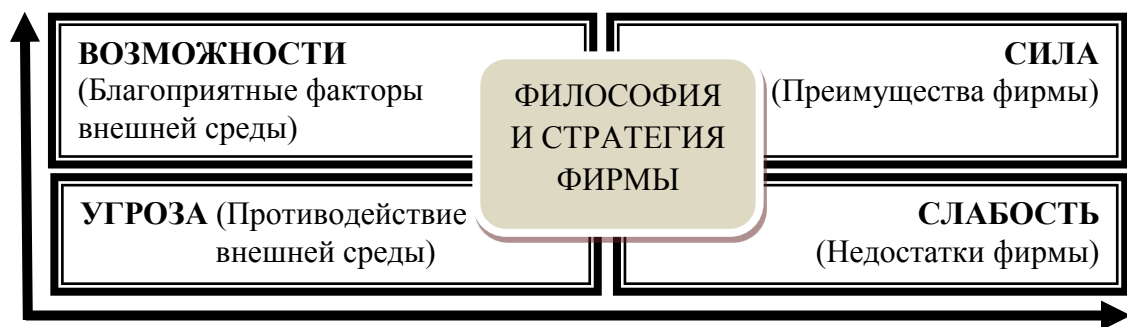


Рисунок 3.2 – Матрица SWOT-анализа

Особую группу представляют экономические методы исследования затрат. Во многих случаях данные методы являются приоритетными, что отражает специфику деятельности организации. Применение же их для НКО позволяет

<sup>32</sup> Экспертиза – это мнение, идея, решение или оценка, основанные на реализации ценного опыта специалиста, глубоких знаниях предмета исследования и технологиях качественного анализа [318].

взглянуть на сектор более объективно.

В настоящее время существуют методы, основанные на сопоставлении различных мероприятий, к данным методам относятся: метод минимизации затрат; метод «затраты – результативность»; метод «затраты – выгода»; метод «затраты – полезность» (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Сравнительные характеристики методов оценки эффективности затрат в управлении организацией<sup>33</sup>

<b>Метод анализа</b>	<b>Сущность метода</b>	<b>Показатели (ед. изм.)</b>	<b>Совпадения/различия результатов</b>
1	2	3	4
Анализ минимизации затрат	Сравнительная оценка двух или более технологий, характеризующихся одинаковым эффектом и безопасностью, но разными экономическими затратами	Денежный эквивалент (руб.)	Одинаковые результаты
Анализ «затраты-результативность»	Сравнительная оценка программ и проектов, направленных на достижение качественного результата, но полученного с различной эффективностью	Денежный эквивалент (руб.)	Альтернативы обеспечивают заданную степень достижения одинаковых результирующих показателей
Анализ «затраты-выгоды»	Сравнение затрат при различных вмешательствах с разными полученными результатами, определение того, насколько выгодно вмешательство	Денежный эквивалент (руб.)	Результаты необязательно совпадают по обоим альтернативам, степень достижения одинаковых результирующих показателей может быть различна по рассматриваемым альтернативам

<sup>33</sup> Составлено автором



Продолжение таблицы 3.1

1	2	3	4
Анализ «затраты-полезность»	Определение приоритетов развития организации и повышения эффективности использования ограниченных ресурсов	Денежный эквивалент (руб.)	Результаты не обязательно совпадают по обеим альтернативам, степень достижения одинаковых результирующих показателей может быть различна

В современной экономической литературе выделяют четыре основных этапа процесса измерения эффективности взаимодействия.

Основные этапы процесса измерения эффективности взаимодействия представлены на рисунке 3.3<sup>34</sup>.

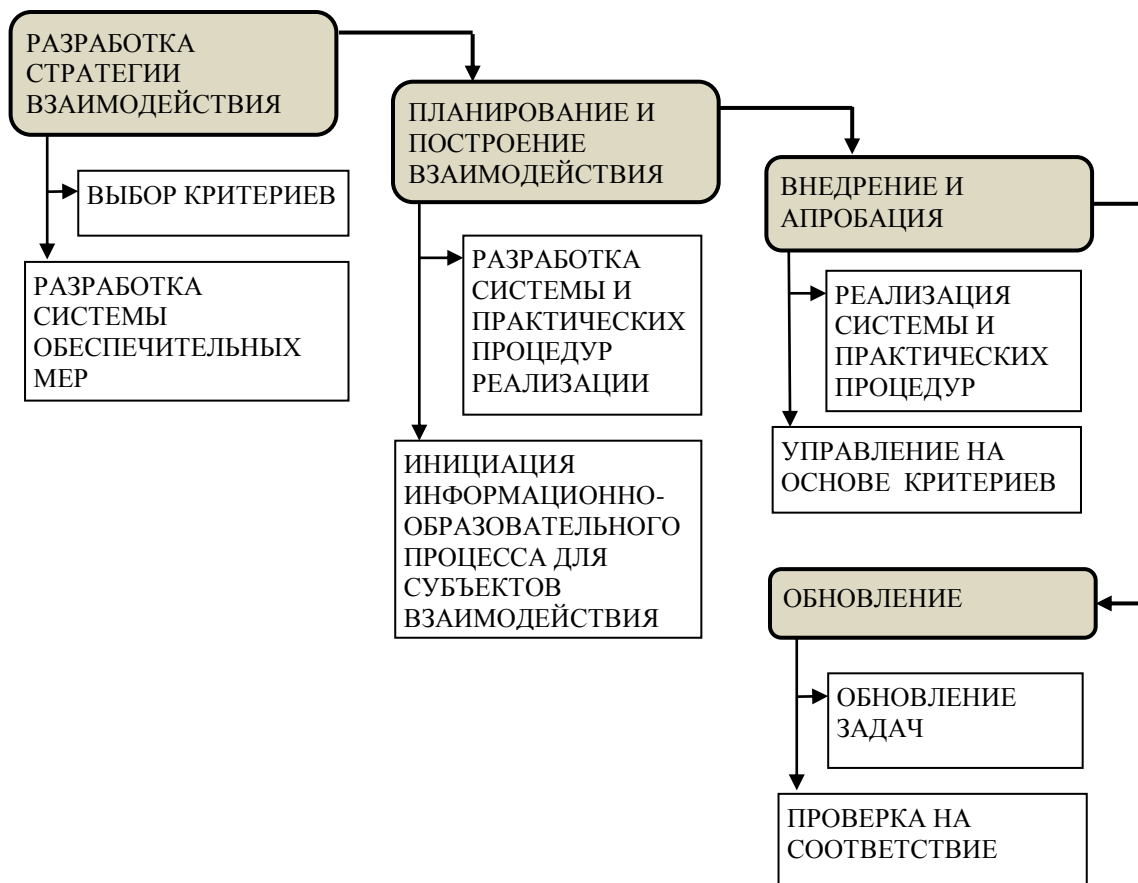


Рисунок 3.3 – Основные этапы процесса измерения эффективности взаимодействия в организации

<sup>34</sup> Составлено автором по результатам исследования.

На первом уровне «Разработка» происходит понимание того, что необходимо измерять и как это необходимо делать.

Во второй уровень «Планирование и построение» входит планирование процесса доступа к необходимым данным, построение системы измерения, разработка системы сбора, анализа и распределения данных, а также преодоление тревоги и беспокойства персонала предпринимательской структуры в связи с измерением ее эффективности.

На третьем уровне «Внедрение и апробация» происходит практическая работа по управлению эффективностью взаимодействия на основе выбранных критериев, приходит понимание, как их применить для усовершенствования эффективности бизнеса.

На четвертом уровне «Обновление» происходит систематическое совершенствование системы критериев эффективности взаимодействия, наблюдение за соответствием критериев целям предпринимательской структуры.

В группе качественных методов мы хотели бы остановиться на двух максимально приближенных к использованию в современных российских условиях [138; 259], это сравнительный метод и метод оценки риска управления.

На рисунке 3.4<sup>35</sup> представлен ряд методических подходов к оценке эффективности управления НКО, каждый из которых решает определенный круг задач, направленных на достижение конкретных результатов.

Конкурентоспособность менеджмента связана с наиболее эффективным использованием ресурсов в условиях конкуренции, конкурентоспособность повышается, когда система управления удовлетворяет потребности объекта управления в меняющихся условиях. В данном случае термин «конкурентоспособность менеджмента» в значительной степени пересекается с термином «конкурентоспособность предприятия». Таким образом, для оценки данных характеристик организаций может использоваться одинаковая система показателей. В роли основного критерия результативности управления при

---

<sup>35</sup> Составлено автором.

данных обстоятельствах будет использоваться уровень конкурентоспособности управляемого объекта, который зависит, в свою очередь, от уровня конкурентоспособности работы управленческого аппарата.

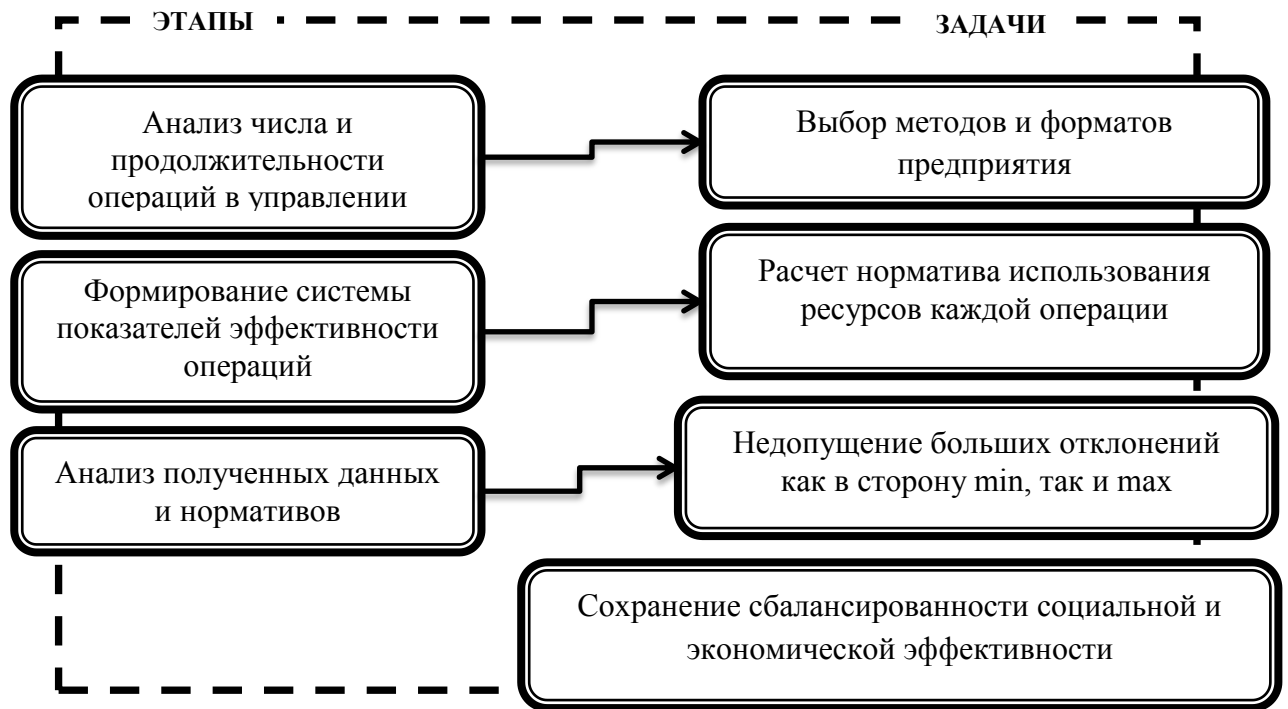


Рисунок 3.4 – Методические подходы к оценке эффективности управления НКО

Из этого следует, что эффективность управления представляет собой результат управленческой активности конкретной управляющей системы за отчетный период, характеризующийся постоянной модернизацией подходов к управлению. В отношении управляемой системы существует группа методов, которые могут быть определены в соответствии с целями, определяемыми экономической политикой в конкретный отрезок времени, и конкретными условиями работы данного предприятия либо отрасли.

Таким образом, оценка уровня организационно-экономической конкурентоспособности управления производством и реализацией может быть дана на основе сопоставления полученных в процессе производства и реализации

конечных результатов с ресурсами, которыми оно располагало.

Рассмотренные методы и методика оценки эффективности управления свидетельствуют о продуктивности различных подходов к изучаемой проблеме. Это объясняется тем, что, во-первых, «управление – это достаточно многогранная категория и исследователи при оценке ее эффективности могут преследовать различные цели, которые требуют использования различных методик; во-вторых, наличие множества методик говорит о том, что ни одна из них не является универсальной» [138, с. 105]. Иными словами, для правильной и адекватной оценки эффективного управления следует применять все методики в совокупности с учетом их взаимосвязи.

В рамках современного менеджмента выделяют следующие приоритетные факторы эффективного управления: 1) адаптивность к внешним условиям, 2) максимальная гибкость управленческой системы, 3) ориентация на социальный аспект, максимальное удовлетворение потребностей общества при минимальных издержках [211]. Эффективный менеджмент НКО определяется комбинацией методов управления НКО, учитывающей влияние внешних и внутренних факторов. При этом все сложнее правильно оценить эффективность управления – и оценить управление в целом.

Дальнейшее стратегическое планирование деятельности, как уже было сказано, невозможно без оценки эффективности управления. Эффективность управления для организации часто связывают с результативностью деятельности; именно поэтому эффективность управления выражается через систему простых показателей, консолидированных и отражающих общую результативность деятельности рассматриваемой организации. Эффективность как показатель результативности предполагает соизмерение затрат с результатом [30].

Сущность эффективности управления представлена на рисунке 3.5.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Составлено автором.



Рисунок 3.5 – Сущность и механизмы эффективного управления деятельностью НКО

Ключевыми критериями эффективности, учет которых возможен в рамках существующих систем управления организацией, являются сформулированные Д. Скоттом Синком и широко признанные другими исследователями в области управления: действенность, экономичность, качество, прибыльность, производительность, качество трудовой жизни, внедрение новшеств [203, с. 155].

Учитывая, что в каждом направлении деятельности вводятся свои критерии базовых показателей, на основе которых оценивается результативность управленческой системы, целесообразна расстановка приоритетов и оценка эффективности по уровням управления и функциональным подсистемам [33, с. 142].

Процесс оценки организационных показателей эффективного управления в НКО необходимо проводить с учетом представленных на рисунке 3.6 этапов<sup>37</sup>.

<sup>37</sup> Составлено автором.

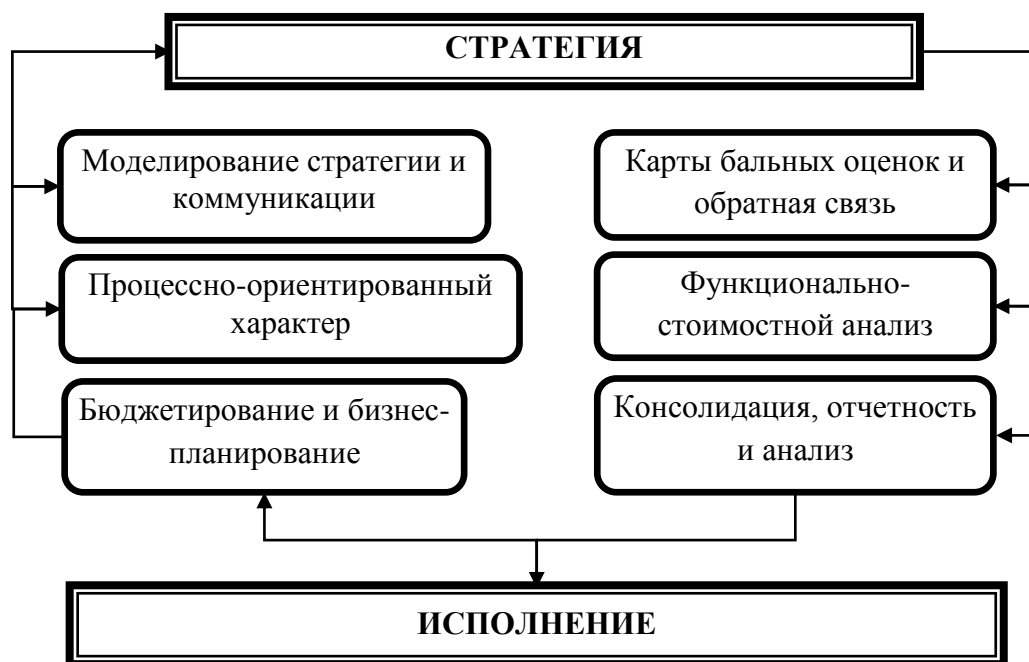


Рисунок 3.6 – Этапы процесса оценки организационных показателей эффективного управления в организации

Маркетинговая деятельность дополняет деятельность управленческую, поэтому показатели эффективности маркетинга косвенно влияют на качество менеджмента в организации и позволяют управленцу учитывать рыночную ситуацию [33].

Основными задачами управленческой деятельности на основе маркетинговой стратегии являются:

- 1) исследование, анализ и оценка нужд и потребностей потенциальных и реальных потребителей товаров/услуг организации;
- 2) маркетинговая поддержка, а также осуществление контроля разработки новых продуктов с возросшей добавочной стоимостью, добавочным качеством, новой функцией;
- 3) взаимодействие с различными институтами и организациями потребителей продукции, а также муниципальными образованиями;

4) анализ, оценка и прогнозирование состояния, а также дальнейшего развития рынков, на которых НКО либо планируют функционировать, либо уже функционируют (включая конкурентный анализ);

5) определение нужд и потребностей рынка, удовлетворение их в условиях конкуренции наиболее эффективным способом. Удовлетворение нужд и потребностей рынка с учетом интересов общества;

6) определение понимания деятельности НКО на средний и длительный период при учете постоянных нововведений, имеющих непосредственное влияние на потребности;

7) участие в разработке стратегии и тактики рыночного поведения организации, в том числе в разработке ценовой политики – цены продажи, цены потребления.

Вот основные показатели эффективности маркетинговой деятельности, актуальные на разных этапах жизненного цикла организации:

1) показатели рыночной эффективности, благодаря которым оцениваются внешние рыночные условия, а также привлекательность рынков: доля рынка, темпы роста, привлекательность рынка и отрасли, а также потенциал рыночного спроса;

2) показатели конкурентной эффективности, которые демонстрируют конкурентоспособность продуктов организации: эффективность деятельности предприятия касательно предложения конкурентоспособной цены, качества товаров или услуг, бренда и различных затрат;

3) показатели деятельности клиента, которые характеризуют эффективность взаимодействия с потребителями; удовлетворенность, поддержание лояльности, осведомленности потребителей, а также воспринимаемой ими ценности [117].

Все эти показатели весьма важны, когда речь идет о рентабельности маркетинга, рыночной ориентированности деятельности НКО. Представленные показатели помогают определить, в какой из сфер организационно-управленческого процесса есть проблемы.

Таким образом, в качестве вывода, следует указать на то, что под эффективностью управления, как социально-экономической категорией, понимают результативность такой деятельности, степень оптимальности использования различных видов ресурсов: материальных, финансовых, трудовых и пр. Проведение объективной оценки эффективности управления представляет собой сложную управленческую деятельность, в силу того, что реализуется как многофакторная и трудоемкая работа, включающая значительный сбор первичных и вторичных данных. Кроме того, выбранные критерии эффективности должны отражать специфику деятельности той или иной НКО.

### 3.3. Организационно-прикладная концепция управления местным самоуправлением как дихотомии самоорганизации и института власти

Местное самоуправление составляет институциональную базу развития гражданского общества, поскольку именно на уровне локальных коллективов формируется и укрепляется внесударственная социально-политическая инициатива, общественная солидарность, а также массовые, групповые и индивидуальные виды социально-экономической активности.

Вступившие в силу в 2014 году поправки в Гражданский Кодекс Российской Федерации (ст. 296-298) позволили функционировать НКО в форме государственной (муниципальной) компании или учреждения. Однако, учитывая генезис и исторический опыт местного самоуправления в Российской Федерации, исключение государственных (муниципальных) компаний и учреждений из состава НКО является нецелесообразным, так как местное самоуправление одновременно выступает формой самоорганизации граждан [150] и в этом качестве является составной частью гражданского общества.



Наиболее близка к объяснению феномена местного самоуправления дуалистическая муниципальная концепция. Поскольку местное самоуправление представляет собой институт, в рамках которого происходит самоорганизация и развитие гражданского общества, его природа двойственна: оно может быть и структурой общественного самоуправления, и институтом власти, включенным в систему государственного управления. Эта двойственность создает возможность реализации самоуправления на местах в виде территориальных общественных негосударственных структур. Структуры местного самоуправления связывают в единое целое интересы общества, государственной власти, бизнеса и отдельных личностей, призваны гармонизировать взаимоотношения между индивидом и социальной целостностью, ограничивающей его свободу.

Несмотря на изначально неравноправное положение относительно полномочий и возможностей, местное самоуправление и государственная власть не могут и не должны противопоставляться друг другу, при том, что именно государство определяет пределы самоуправления. Деятельность обоих институтов власти базируется на синергетическом эффекте, когда равноправие определяется также наличием равных полномочий в рамках компетенции каждого из них. Следующий этап синергии базируется на продуктивном сотрудничестве на основе устойчивой связи между самоуправлением и государственной властью.

Систему самоуправления можно представить в виде двух контуров: внешнего (опирающегося на позицию государства, законодательства и внешних воздействий) и внутреннего (необходимость которого связана с согласованием внутренних интересов социума). Следовательно, имеет смысл обеспечить управление процессом реализации последнего.

Построение внешнего контура управления целесообразно в контексте государственной политики по децентрализации власти, когда функции государства передаются «на места», то есть из центра в регион и город или из региона в город, что вызвано переходом от политики диктата государства к демократическому устройству российского общества. Что же касается

внутреннего контура, то необходимо выделить ряд аспектов, связанных с приобретением правотворческой и распорядительных функций. Кроме того, внутренний контур управления местным сообществом связан с активным участием в рынке на местном уровне.

Демократическое государство способно решать базовые задачи в стратегической перспективе лишь при условии существования развитой и современной системы самоуправления – как местного, так и общественного. НКО и органы местного самоуправления должны стать в гражданском обществе двумя базовыми каналами сбора и передачи информации относительно ожиданий других социальных групп.

Роль местного самоуправления тем более значима, чем более его силами можно реализовать механизмы гражданского участия, невозможные на других уровнях государственной власти. В конце концов, именно на плечи местного самоуправления, в конечном итоге, ложится ответственность за модернизацию экономики [110].

Муниципализация не опиралась на институты гражданского общества и публичной сферы, что привело к укрупнению аппарата, снижению уровня публичности и креативности.

Сложившаяся в России вертикаль власти должна быть поддержана на горизонтальном уровне ради повышения качества управления. Вертикаль власти уже выстроена, но горизонтальные связи, в т.ч. межинституционального плана, недостаточно развиты. Совершенствованию горизонтальных связей должны содействовать НКО.

По мнению ряда исследователей, местное самоуправление укрепляется на основе постоянного взаимодействия общин, а впоследствии их объединения на основе общности экономических и политических взглядов на определенной территории. Также необходимо соподчинение власти [233].

Приоритетным направлением местного самоуправления как организационной формы гражданского общества, наряду с НКО и организациями

потребителей, должно стать формирование общественных потребностей в соответствии с заказами, запросами, требованиями и предпочтениями потребителей. При этом ответственность за результаты управления и самоуправления, принятия решений и осуществления полномочий следует возлагать непосредственно на граждан и органы местного самоуправления. На практике в отношениях органов местного самоуправления с НКО сохраняется ряд проблем:

1) неготовность чиновников к партнерским отношениям с НКО. Органы муниципального управления часто рассматривают НКО как объект управления, который следует организовывать и контролировать, что является проявлением командно-административного стиля управления. НКО, в свою очередь, считают независимость самоцелью существования и категорически отказываются от отношений, где присутствуют элементы патронажа, руководства и контроля со стороны органов власти;

2) неопределенность в вопросах назначения ответственных лиц по взаимодействию с НКО в местных и прочих администрациях в виде специального отдела или отраслевого структурного подразделения. На скорость процесса кооперации органов муниципального управления с организациями третьего сектора также влияют внутренние факторы в среде НКО: наличие или отсутствие лидера, готовность или неготовность к объединению с другими НКО и пр.;

3) НКО как поставщики социальных услуг обязаны платить НДС (за исключением образовательных и медицинских услуг). И, хотя существуют отдельные возможности для освобождения от налогообложения, в целом, данное положение ставит в неравные налоговые условия поставщиков услуг разных организационно-правовых форм, претендующих на бюджетное финансирование (к примеру, для услуг по уходу за больными, инвалидами и престарелыми такое освобождение предоставляется только государственным и муниципальным учреждениям). Помимо этого, НКО поставлены в неравные условия с иными поставщиками социальных услуг: в отличие от них муниципальные учреждения

получают льготы по оплате коммунальных услуг; государственные и муниципальные учреждения – льготные ставки аренды государственного и муниципального имущества; существует практика предоставления беспроцентных кредитов от муниципальной администрации муниципальным учреждениям и т.д.;

4) состояние некоммерческого сектора, его активность в рамках муниципальных образований не попадает в основную отчетность и не учитывается в рейтинге муниципальных образований, что снижает взаимную мотивацию к партнерству на разных уровнях. Муниципальные районы Российской Федерации обязаны предоставлять отчеты по ряду показателей для оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления<sup>38</sup>, опирающуюся на Указ Президента Российской Федерации «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов» [179]. Всего в отчете учитывается около 40 показателей, связанных с экономическим развитием муниципального образования, дошкольным, общим и дополнительным образованием, культурой и пр. По каждому показателю приводятся фактические данные за два года, предшествующие отчетному, текущее значение, а также планируемые значения на 3 года. При этом, представленные в обязательной отчетности показатели не отражают активность НКО на отчетной территории; экономический раздел посвящен, прежде всего, количественным показателям субъектов малого и среднего предпринимательства, удельному весу сотрудников субъектов предпринимательства среди всех участников и пр.

Оценивая сложившиеся подходы к взаимоотношениям между государством и НКО, в качестве приоритетного направления модернизации системы отношений целесообразно выделить социальную сферу. Основные характеристики качества

---

<sup>38</sup> По данным Министерства юстиции Российской Федерации, из Ростовской области поступило 1366 отчетов по деятельности НКО за 2015 год (против 1136 в 2014 год). Таким образом, количество отчетов выросло на 20 %, что связано как с активизацией деятельности, так и с нововведениями в отчетности.

жизни населения во многом связаны с характером социальной стратификации и взаимодействия различных социальных групп. Для населения Российской Федерации качество жизни определяют: характер удовлетворенности – неудовлетворенности, принятия – непринятия сложившихся условий и возможностей их изменения для обеспечения продуктивного развития.

Инновационная модернизация предполагает всестороннее обновление общества, а, следовательно, внедрение новых стандартов, то есть осовременивание всех сфер жизни человека.

Агентством стратегических инициатив и общероссийской общественной организацией «Деловая Россия» собраны, обобщены и проанализированы лучшие практики привлечения инвестиций в муниципальные образования Российской Федерации.

ООО «Деловая Россия» совместно с органами власти субъектов Российской Федерации и местного самоуправления запущен проект «Инвестиционный муниципалитет», направленный на систематизацию, тиражирование и масштабирование лучшего опыта на муниципальном уровне. Экспертную поддержку проекта осуществляет Холдинг КРІ.

По результатам исследования, в котором приняли участие 125 муниципалитетов, предоставивших информацию об опыте реализации 238 проектов местного значения (некоторые из них вошли в «Атлас муниципальных практик» [9]), сформулировано 12 категорий относительно существующих практик по развитию территорий:

- 1) формирования и реализации стратегии развития муниципального образования;
- 2) создания индустриальных парков;
- 3) земельно-имущественных отношений на муниципальном уровне;
- 4) создания и развития инженерной инфраструктуры муниципального образования;

- 5) работы муниципального контроля и взаимодействия органов местного самоуправления с государственными контрольно-надзорными органами и общественным контролем;
- 6) кадрового обеспечения местного самоуправления;
- 7) создания благоприятного инвестиционного климата на муниципальном уровне;
- 8) реализации мероприятий по брендированию территорий;
- 9) формирования доходов и управления расходами муниципального бюджета;
- 10) применения механизмов муниципально-частного партнерства (МЧП);
- 11) борьбы и меры предупреждения коррупции на уровне местного самоуправления;
- 12) реализации и поддержки социальных инициатив на муниципальном уровне [90].

В Российской Федерации насчитывается более 23 000 муниципальных образований с индивидуальным видением и подходами к развитию. Таким образом, распространение в них единых требований, по аналогии с региональным инвестиционным Стандартом, нецелесообразно и труднореализуемо. «Атлас муниципальных практик» создан АСИ совместно с ООО «Деловая Россия» и «ОПОРА России». Данный документ содержит результаты анализа 65 практик, используемых в 35 субъектах Российской Федерации. До создания Атласа система обмена успешными практиками – так называют эффективные инструменты управления и управленческий опыт, полученный в рамках решения актуальных задач, – на межмуниципальном уровне отсутствовала.

Успешные практики в «Атласе муниципальных практик» распределены по трем направлениям (блокам):

- 1) институциональная среда;
- 2) взаимодействие с институтами развития;
- 3) оптимизация административных процедур.

В первую очередь, в Стратегии муниципалитета необходимо оценить стратегически значимые количественные и качественные характеристики экономики муниципалитета на момент принятия Стратегии, доступные ресурсы для ее развития (кадровые, инфраструктурные, производственные, информационные, рекреационные и другие), провести SWOT-анализ муниципального образования: проанализировать текущие конкурентные преимущества и слабые стороны муниципалитета, возможности и угрозы для инвестиционного развития, сравнить с соседствующими районами региона в разрезе привлекательности для инвесторов. Кроме того, представляется целесообразным проведение PEST- анализа.

Для реализации Инвестиционной стратегии рекомендуется принятие муниципальной программы, закрепляющей перечень мероприятий, создающих благоприятные условия привлечения инвестиций и ответственных за реализацию мероприятий.

Разработку Инвестиционной стратегии целесообразно осуществлять публично с привлечением экспертов, предпринимателей и инвесторов. Для обеспечения прозрачности деятельности, проект инвестиционной стратегии целесообразно разместить в местных печатных СМИ, на Интернет-ресурсах, связанных с информирование об инвестиционной деятельности в муниципальном образовании в целях проведения общественного обсуждения.

В ходе работы над диссертацией были проанализированы практики муниципальных образований Ростова-на-Дону и Ростовской области в Матвеево-Курганском районе [198], а также в Октябрьском районе, которые вошли в «Атлас муниципальных практик», направленные на развитие и поддержку малого и среднего предпринимательства на муниципальном уровне в целях упрощения процедур ведения бизнеса и повышения инвестиционной привлекательности.

В рамках работы над привлечением инвестиций в структуре администрации Октябрьского района Ростовской области создано Управление инвестиций и проектного сопровождения [196]. По данным Информационно-аналитической

системы мониторинга качества государственных услуг (МФЦ), население Октябрьского района удовлетворенно деятельностью МФЦ на 99,2 %. По итогам проведенного анализа опыта муниципальных образований Ростовской области сделан вывод о целесообразности проведения сопровождения инвестиционных проектов по принципу «одного окна».

В соответствии со Стратегией развития Октябрьского района на период до 2020 года реализуются мероприятия по развитию индустриально-строительного кластера на базе Октябрьской промышленной зоны [91]. По инициативе администрации Октябрьского района Ростовской области был основан «Октябрьский промышленный парк». Целью создания данного объекта стало комплексное освоение территории промышленной зоны, а также размещение средних производственных организаций, объем инвестиций которых в среднем составляет 100-150 млн руб. Объект функционирует под руководством ООО «Индустриальный парк».

Собрание депутатов Октябрьского района проявило инициативу в разработке и принятии Закона Ростовской области «Об индустриальных парках». По инициативе представителей бизнес-сообщества в масштабах г. Ростова-на-Дону администрация территориально-административной единицы приступила к разработке нового элемента структуры бизнеса – муниципального коворкинг-центра [197] – пространства для совместной деятельности участников процессов, начинающих предпринимателей и сотрудников НКО. Заметное преимущество коворкинга – более рациональное и гибкое использование пространства, и, как следствие, более низкие затраты на осуществление профессиональной деятельности для НКО.

В Матвеево-Курганском районе решением Совета по инвестициям при администрации Матвеево-Курганского района от 17.12.2013 утвержден «Стандарт деятельности органов местного самоуправления Матвеево-Курганского района Ростовской области по обеспечению благоприятного инвестиционного климата в муниципальном образовании» [198].



В рамках этих направлений реализовано соглашение о сотрудничестве, взаимодействии некоммерческого партнерства «Агентство городского Развития» и ОАО «Сбербанк России» с органами местного самоуправления и институтами развития гражданского общества.

С целью развития средне- и долгосрочного взаимовыгодного сотрудничества между муниципальным образованием, с одной стороны, НКО и хозяйствующими субъектами, с другой стороны, для реализации общественно значимых проектов на территории муниципального образования в рамках сотрудничества с Советом по инвестициям при администрации Неклиновского и Матвеево-Курганского районов Ростовской области была разработана развернутая методика оценки эффективности, позволяющая составить рейтинг НКО в муниципальном образовании. Принцип составления рейтинга опирается на расчет показателей по формулам, пригодным для использования применительно к любой НКО, сообщающей о своей открытости.

В основе расчета рейтинга лежат показатели эффективности деятельности, которые могут быть разделены на экономическую, организационную и социальную подгруппы, при этом социальный эффект является более актуальным показателем для населения, а экономический – для администрации муниципального образования. Показатели эффективности разных категорий не пригодны для суммирования между собой, однако могут быть использованы для создания относительного консолидированного рейтинга НКО.

Каждая категория эффективности описывается несколькими показателями, на каждый из которых приводится оригинальная формула. Для сравнения НКО после показателей эффективности приводится формула, позволяющая сравнивать результаты деятельности НКО за отчетный период.

Рассматривая *экономическую эффективность* НКО, целесообразно выделить следующие показатели [342].

– *Обеспеченность НКО оборотными средствами ( $EEI_1$ )* рассчитывается по формуле:

$$EEI_1 = \frac{RWC}{PWC}, \quad (3.7)$$

где  $RWC$  – реальные оборотные средства (Real Working Capital);

$PWC$  – планируемые оборотные средства (Planned Working Capital).

Коэффициент  $EEI_1$  стремится к единице.

– *Долевой собственный капитал* ( $EEI_2$ ) рассчитывается как отношение собственного капитала к поступлениям:

$$EEI_2 = \frac{TE}{TC}, \quad (3.8)$$

где  $TE$  – совокупный собственный капитал, (Total Equity);

$TC$  – совокупный капитал (Total Capital).

Если показатель  $>1$ , то организация рассматривается как более стабильная в долгосрочной перспективе.

– *Реализация поступающих средств* ( $EEI_3$ ). Поскольку основной итог деятельности НКО – количество потребителей некоммерческих услуг, а значительную часть поступлений в НКО составляют целевые поступления, то показатель деятельности НКО можно рассчитать по формуле:

$$EEI_3 = \frac{IF}{PE}, \quad (3.9)$$

где  $IF$  – сумма привлеченных средств за отрезок времени (Investment Funds);

$PE$  – расходы по проектам за отрезок времени (Project Expenses).

Коэффициент стремится к единице, но не может быть равен единице (так как часть расходов идет не на реализацию проектов, а на вспомогательную деятельность).

Следовательно, коэффициент стремится к единице и может быть меньше единицы (в случае, если на реализацию проектов использовались собственные средства или средства из прошлых периодов).

Примером проведения расчета выступает НКО «Негосударственное образовательное учреждение «Школа дополнительного профессионального образования «Образ» (г. Волгодонск Ростовской области). Согласно отчетности суммарно за 2014 год было израсходовано 610 тыс. руб., из них на основную деятельность – 470 тыс. руб. Известно, что сумма привлеченных средств за год составила около 120 тыс. руб. Таким образом, согласно формуле (3.9), мы получаем коэффициент, равный 0,255, что означает, что лишь 25 % расходованных на основные проекты средств привлекается извне.

К базовым показателям *организационной эффективности* для современной НКО отнесены:

– Доля неадминистративных расходов ( $OEI_1$ ):

$$OEI_1 = \frac{NAE}{AI} \approx 1, \quad (3.10)$$

где  $NAE$  – неадминистративные расходы (Non-Administrative Expenses);

$AI$  – совокупные поступления (Aggregate Income).

Чем ближе показатель к 1, тем более эффективной можно признать организацию.

Расчеты проведены на примере автономной НКО «Южная Окружная Федерация Искусств» (г. Ростов-на-Дону Ростовской области). Согласно отчету ОН001 и ОН002 за 2014 год источниками формирования имущества были поступления от физических лиц, целевые поступления от НКО в Российской Федерации и из бюджета Российской Федерации. Совокупные поступления составили 4947 тыс. руб., административные расходы – 94 тыс. руб. Согласно формуле (3.10) коэффициент доли неадминистративных расходов ОК1 равен 0,98, что можно признать хорошим результатом для НКО (средний показатель

составляет около 0,7-0,8). Так, например, для Негосударственного образовательного учреждения Центр подготовки водителей «Автолайн-Юг» коэффициент ОК1 за 2014 год составил 0,63.

– *Оборачиваемость средств (OEI<sub>2</sub>)* рассчитывается по формуле:

$$OEI_2 = \frac{T}{WC_{med}}, \quad (3.11)$$

где  $T$  – это оборот организации за единицу времени (Turnover);

$WC_{med}$  – это средний показатель состояния оборотного капитала за единицу времени (Working Capital medium).

Если коэффициент равен единице, то оборачиваемость стремится к нулю, и НКО не распоряжается привлеченными средствами. Коэффициент должен превышать единицу.

– *Показатель управления кадрами (OEI<sub>3</sub>)* рассчитывается по формуле:

$$OEI_3 = \frac{T}{SC}, \quad (3.12)$$

где  $T$  – это оборот организации за единицу времени (Turnover);

$SC$  – издержки на персонал за единицу времени (Staff Costs).

Чтобы организация была признана эффективной, коэффициент должен значительно превышать единицу.

Согласно результатам расчетов на примере НОУ НДПО «Корпоративный учебный центр НЭВЗ» по форме ОН002 за 2014год коэффициент  $OK3$  равен 30, что указывает на превышение фонда оплаты труда над оборотными средствами в 30 раз. Данный результат можно охарактеризовать как очень высокую эффективность.

– *Эффективность использования сотрудников (OEI<sub>4</sub>)* рассчитывается по формуле:

$$OEI_4 = \frac{Q_r}{Q_e}, \quad (3.13)$$

где  $Q_r$  – количество получателей социальных услуг (Quantity of Recipients);  
 $Q_e$  – количество сотрудников (Quantity of Employees).

Коэффициент должен значительно превышать единицу.

Продолжая расчеты на примере НОУ НДПО «Корпоративный учебный центр НЭВЗ», получено, что количество сотрудников составляет 32 человека, в то время как число лиц, прошедших переподготовку за 2014 год, составляет 140 человек. Коэффициент равен 4,3, и его можно признать удовлетворительным с учетом специфики деятельности организации.

Категорию *социальной эффективности* можно представить следующим образом:

– Доля удовлетворенных услугами потребителей ( $SEI_1$ ) рассчитывается по формуле:

$$SEI_1 = \frac{Q_{sc}}{Q_c}, \quad (3.14)$$

где  $Q_{sc}$  – это число удовлетворенных потребителей социальных услуг;  
 $Q_c$  – это общее число потребителей социальных услуг организации.

Коэффициент должен приближаться к единице.

Определение степени удовлетворенности потребителей услугами сопряжено с дополнительными исследованиями. Когда речь идет об образовательной организации, то вышеуказанное НОУ НДПО «Корпоративный учебный центр НЭВЗ» утверждает в информационных материалах, что до 90 % прошедших обучение находят работу на заводе. Если данный показатель условно приравнять к удовлетворенности качеством образовательных услуг (а данная НКО занимается исключительно подготовкой и переподготовкой кадров для Новочеркасского

электровозостроительного завода), получим коэффициент СК1 равный 0,95, что интерпретируется как высокий результат.

– Доля социальных затрат ( $SEI_2$ ) рассчитывается по формуле:

$$SEI_2 = \frac{SC}{TC}, \quad (3.15)$$

где  $SC$  – это социальные затраты НКО за единицу времени (Social Costs);

$TC$  – это совокупные затраты НКО за единицу времени (Total Costs).

Подготовленные коэффициенты экономической, социальной и организационной эффективности просты в расчетах, опираются на общую информацию о деятельности НКО и наглядны как для органов власти, так и для населения. Показатели коэффициентов позволяют ранжировать организации, создавая рейтинг. При этом рейтинг не будет совокупным – разные категории эффективности оцениваются отдельно. Вывод о динамике деятельности НКО является результирующей всех позиций в рейтинге, занятых организацией.

Средний приведенный коэффициент экономической эффективности ( $EEC_{med}$ ) для организации вычисляется по формуле:

$$EEC_{med} = \frac{EEI_1 + EEI_2}{2}. \quad (3.16)$$

Средний приведенный коэффициент организационной эффективности ( $OEC_{med}$ ):

$$OEC_{med} = \frac{OEI_1 + OEI_2 + OEI_3 + OEI_4}{4}. \quad (3.17)$$

Соответственно, расчетная формула среднего приведенного коэффициента социальной эффективности ( $SEC_{med}$ ) имеет вид:

$$SEC_{med} = \frac{SEI_1 + SEI_2}{2}. \quad (3.18)$$

В рамках сравнения НКО суммирование показателей эффективности некорректно, поэтому целесообразно нахождение сводного *коэффициента относительной эффективности (REC, или Relative Efficiency Coefficient)*. Для условных организаций А и В формулу можно представить следующим образом:

$$REC = \frac{\frac{EEC(A)}{EEC(B)} + \frac{OEC(A)}{OEC(B)} + \frac{SEC(A)}{SEC(B)}}{3} \quad (3.19)$$

Если сводный коэффициент  $>1$ , то организация А более эффективна, чем организация В, исходя из заложенных параметров социальной, экономической и организационной эффективности.

Внедрение предлагаемой методики позволит решать следующие задачи по привлечению инвестиций в экономику и социальную сферу муниципального образования:

- создание набора инструкций, описывающих последовательность действий заявителя при прохождении процедур в рамках получения государственных и муниципальных услуг;
- описание последовательности выполнения процедур в получении государственных и муниципальных услуг;
- разработка исчерпывающего перечня необходимых документов;
- создание инструкции (набора инструкций) на Интернет-ресурсе об инвестиционной деятельности в муниципальном образовании.

Возвращаясь к взаимодействию муниципального образования и НКО, следует выделить ряд критериев эффективности, отражающих активность муниципальных органов власти в формировании эффективной межинституциональной коммуникации путем поддержки НКО:

- количество НКО на 10 000 жителей муниципального образования;
- общее количество НКО в муниципальном образовании;

- количество НКО на 1 сотрудника администрации муниципального образования;
- процентный прирост числа НКО относительно соответствующего временного периода в прошлом;
- соотношение между НКО, зарегистрированными в муниципальном образовании, и НКО из других регионов;
- соотношение муниципальных мероприятий, проведенных при поддержке НКО, с общим числом мероприятий в муниципальном образовании;
- соотношение между обращениями граждан и обращениями от НКО к муниципальной администрации за отчетный период.

На основе отчетности муниципальных образований, данных доклада «Социально-экономическое развитие Ростовской области за 2014 год» [265] и прочей документации произведено сравнение общей активности муниципальных органов власти в Неклиновском и Матвеево-Курганском районах Ростовской области. В целом, по большинству показателей эффективности муниципальной поддержки НКО Неклиновский район опережает Матвеево-Курганский район, что подтверждает качественное и количественное превосходство по составу НКО в указанных районах Ростовской области.

Разнообразие и широта возможных критериев оценки качественного и количественного характера взаимодействия НКО и муниципальных властей требует разработки специализированного практического инструментария для разных уровней взаимодействия с учетом региональной специфики и прочих факторов. В целом, общий курс муниципальных образований на открытость, гласность, стремление к привлечению внешних инвестиций и концессиональных средств соответствует общему тренду легитимизации этой сферы, построению устойчивых алгоритмов как взаимодействия, так и анализа этой сферы.

Местное самоуправление как организационная форма гражданского общества должно, наряду с НКО и организациями потребителей, в соответствии с заказами, запросами, требованиями и предпочтениями потребителей заниматься



формированием общественных потребностей. При этом ответственность за результаты управления и самоуправления, принятия решений и осуществления полномочий берут на себя сами граждане и органы местного самоуправления.

Отдельные, разработанные в рамках данной диссертационной работы, теоретико-методологические положения и научно-практические рекомендации были использованы в практике:

Совета муниципальных образований Ростовской области в целях повышения результативности управленческой деятельности муниципальных образований (критерии оценки, методы и показатели эффективного управления);

Совета по инвестициям при администрации Неклиновского и Матвеево-Курганского районов Ростовской области при установлении критериев эффективности работы представителей и сотрудников органов МСУ и участвующих в инвестиционном процессе профильных организаций (показатели эффективного управления);

Торгово-промышленной палаты Ростовской области при заключении соглашений о сотрудничестве с администрациями муниципальных образований (рекомендации относительно взаимосвязи государства, бизнеса и НКО).

### Выводы по разделу 3

Третий раздел диссертации содержит теоретико-методологические положения и практические рекомендации по разработке методологии управления развитием НКО.

1. Уточнен терминологический аппарат относительно понятий «эффективность», «эффективность деятельности организаций», «эффективность управления», ее внешних и внутренних аспектов, «эффективное управление». Обобщена система базовых показателей эффективности управления организацией – семь категорий результативности. Рекомендовано дополнить классический набор показателями, характеризующими качество управления: удовлетворенность потребителя; точность; надежность; быстродействие и стабильность. На основе анализа основных теоретико-методологических подходов к оценке эффективности обосновано, что существующие концептуальные модели оценки обладают как преимуществами, так и ограничениями; методы оценки эффективности вариативны и не дают конкретных представлений о базисных критериях социального эффекта.

Сформулированы традиционный и социально-ориентированный подходы к оценке эффективности управления организацией, определены их преимущества и недостатки.

К первому подходу относится количественное выражение эффективности управления организацией через денежную оценку ее входов и выходов (потребляемых ресурсов и выпускаемых продуктов) на основе обобщающего показателя эффективности управляющей системы как соотношения прибыли (доходов) к затратам на ее получение. Преимуществом данного подхода является простота расчетов; доступность исходной информации, отсутствие методологических сложностей со сбором, интерпретацией и сопоставлением данных; возможность осуществления наблюдений в динамике и построения достоверных прогнозов. Недостатки – недостаточная объективность оценки, так как прибыль не может быть основным показателем деятельности организации; отсутствие разграничения непосредственного и опосредованного результатов; исключение из рассмотрения неэкономических эффектов – социальных, социально-экономических, политических, социально-психологических и пр., связанных с удовлетворением потребностей и интересов социума.

Ко второму подходу относится количественная оценка эффективности управления организацией в контексте влияния удовлетворенности персонала и потребителей ее товаров и услуг на результаты деятельности. Данный подход опирается на качественные показатели эффективности потребляемых благ, которая определяется понятием «потребительность», и эффективности потребительных сил (индивидуальной, групповой, общественной), выраженной понятием «удовлетворенность». Эффективность управления в данном случае определяется функциональной зависимостью между удовлетворенностью производителей и потребителей, а также полезностью, надобностью и достаточностью услуг. Преимуществом подхода является возможность учитывать индивидуальные, групповые и общественные производительные и потребительные силы, качество деятельности организации как изнутри, так и со стороны потребителей. Недостатки – необходимость обработки значительных массивов информации; проведение трудозатратных мероприятий по сбору первичной информации с постоянной периодичностью, а также методологические трудности интерпретации полученных данных, их стандартизации и нахождения достоверной экономико-математической зависимости; отсутствие общепринятой системы критериев, способов оценки и форм для анализа.

Рассмотрены социальный и экономический аспекты социально-экономической эффективности организации. Обосновано, что в зависимости от иерархии экономических и социальных приоритетов организации они нередко могут вступать в противоречие. Для НКО характерен приоритет социального аспекта над экономическим, что выражается в подчиненности целей экономического роста первоочередным задачам социального развития.

Разработаны рекомендации по повышению социальной эффективности государственного управления:

использование менеджеральных принципов, широко применяющихся в бизнесе и доказавших свою эффективность;

реформирование взаимоотношений власти с бизнесом на основе

партнерства, исключая одностороннее принятие решений по вопросам, затрагивающим интересы других уровней власти.

В результате социализации государственного управления государство интегрируется в общественную среду, что снижает риск противопоставления государственных институтов социуму, а также способствует сглаживанию проблем межинституционального взаимодействия.

Установлено, что в большинстве современных исследований эффективности НКО преобладают четыре основных концепции: целевая концепция, концепция системных ресурсов, концепция множественности заинтересованных сторон, концепция социального конструктивизма. Их серьезным недостатком является оценочный фокус на показателях оценок деятельности организации, связанных с процессом управления, принятия решений и затрачиваемыми ресурсами. В то же время, подобная ориентация не учитывает множество факторов деятельности организации. Из-за ориентированности на достижение трудно формализуемых количественно общественных целей определение подходов измерения эффективности НКО остается весьма сложным и противоречивым и требует дополнительной научной проработки.

В качестве методологической основы проектирования менеджмента НКО, направленного на повышение эффективности деятельности, целесообразно использование теории человеческого капитала. Рекомендовано разделять понятия «человеческий капитал организации» и «индивидуальный человеческий капитал».

2. Рекомендован комплекс показателей экономической эффективности управления НКО:

оперативность, надежность и непрерывность – способность органов управления своевременно принимать решения, сохранять функциональные параметры и беспереывность реализации процессов и этапов управления;

достаточность средств и предметов труда – качественное и количественное соответствие средств и предметов труда целям НКО;

обоснованность решений – степень связанности принимаемых решений с факторами внешней и внутренней среды;

охват – степень включения в систему управления управленческих объектов;

категоричность – способность передавать воздействие на управляемый объект в допускаемой форме.

Определены экономические и социальные критерии оценки управления НКО:

экономические – экономичность, качество продукции, нововведения, прибыльность, производительность, потребительность, культура управления;

социальные – самооценка коллектива, удовлетворенность работой, вовлеченность сотрудников, авторитет руководителя, мотивация персонала, удовлетворенность потребителей, имидж.

Систематизированы унифицированные и специфические принципы управления НКО: научность, единоначалие, системность, пропорциональность, экономия времени, партнерское взаимодействие, централизованность, делегирование полномочий, соответствие, единство распорядительства, обратная связь в системах управления, приоритет общественных интересов.

Выделен комплекс качественных и количественных методов оценки эффективности управления НКО:

методы оценки риска управления (статистические; экспертные; построение моделей случайных процессов) ориентированы на выявление рисков, связанных с предположением, что излишнее расходование средств может быть связано со следующими факторами: ошибки в оценке стоимости проекта, форс-мажор, инфляционные риски, изменения в законодательстве и пр.;

анализ финансового и рыночного состояния – классические количественные методы оценки хозяйственной деятельности организации;

метод социологических исследований управления концентрируется на отношениях индивидов как членов организации, их отношению к существующим проблемам и пониманию этих проблем. В качестве основных методов здесь

выступают наблюдение, интервьюирование, анкетирование, тестирование и пр. социологические методы;

метод SWOT-анализа распределяет факторы, характеризующие предмет исследования, по четырем составляющим: «сильных и слабых сторон», «возможностей и угроз».

Сформулирована четырехуровневая иерархия основных этапов процесса измерения эффективности взаимодействия в организации:

разработка стратегии взаимодействия – происходит понимание того, что необходимо измерять и как это необходимо делать;

планирование и построение взаимодействия – входит планирование процесса доступа к необходимым данным, построение системы измерения, разработка системы сбора, анализа и распределения данных, а также преодоление тревоги и беспокойства персонала предпринимательской структуры в связи с измерением ее эффективности;

внедрение и апробация – практическая работа по управлению эффективностью взаимодействия на основе выбранных критериев, выявление опытным путем оптимальных способов применения данных критериев для совершенствования эффективности бизнеса;

обновление – систематическое совершенствование системы критериев эффективности взаимодействия, наблюдение за их соответствием целям предпринимательской структуры.

Рекомендован ряд методических подходов к оценке эффективности управления НКО (анализ числа и продолжительности операций в управлении, формирование системы показателей эффективности операций, анализ полученных данных и нормативов), каждый из которых решает определенный круг задач, направленных на достижение конкретных результатов (выбор методов и форматов предприятия, расчет норматива использования ресурсов каждой операции, недопущение больших отклонений как в сторону min, так и max, сохранение сбалансированности социальной и экономической эффективности).

Раскрыта сущность эффективности управления в различных аспектах. Систематизированы этапы процесса оценки организационных показателей эффективного управления в организации: разработка карты бальных оценок и организация обратной связи; функционально-стоимостной анализ; консолидация, отчетность и анализ; бюджетирование и бизнес-планирование; процессно-ориентированный характер; моделирование стратегии и коммуникации. Сформулированы основные задачи управленческой деятельности и базовые критерии эффективности в рамках маркетинговой стратегии:

- рыночной эффективности, оценивающие основные рыночные условия;
- конкурентной эффективности, демонстрирующие конкурентоспособность товаров;
- эффективности деятельности организации в отношении предложения конкурентоспособной цены, качества продукции и услуг, бренда и затрат;
- ориентации на клиента, сконцентрированные на процессах рационального нестихийного взаимодействия с основными целевыми группами, включающие программы лояльности, поддержание осведомленности потребителей и повышение воспринимаемой потребительской ценности, а в дальнейшем – и повышения уровня участия потребителя в основных процессах.

3. Обоснована двойственная природа местного самоуправления, которое выступает формой общественной самоорганизации, при этом являясь институтом власти, включенным в систему государственного управления. Оценены перспективы использования института местного самоуправления как связующего звена между гражданским обществом, его отдельными представителями, государственной властью и предпринимателями.

Исследован синергетический эффект сотрудничества органов местного самоуправления (как механизма гражданского участия, способа активизации инициативы снизу) и государственной власти (определяет пределы самоуправления) при условии наличия равных полномочий и устойчивой взаимосвязи в рамках компетенции каждого из этих институтов.

Текущая схема муниципализации показала себя недостаточно результативной. В связи с этим рекомендовано:

делегирование функций центральной государственной власти местным органам самоуправления, в т.ч. правотворческой и распорядительных функций;

усиление горизонталей власти в дополнение к сложившейся вертикали: взаимодействие равноуровневых участников управленческого процесса упрощает коммуникацию и способствует повышению качества управленческих решений, росту инициативности, и, в конечном итоге, – появлению новых связей между населением и управленческими государственными структурами;

определение приоритетным направлением местного самоуправления формирование общественных потребностей в соответствии с заказами, запросами, требованиями и предпочтениями потребителей.

Выявлены основные дискуссионные моменты, препятствующие эффективному сотрудничеству органов местного самоуправления с НКО:

1) низкая готовность обеих сторон к компромиссам относительно форм взаимодействия и отчетности. Конфликт традиционных методов командно-административного стиля управления (со стороны органов власти) и абсолютного неприятия подотчетности, руководства и контроля (НКО);

2) неопределенность в вопросах назначения ответственных лиц по налаживанию связей: отсутствие специальных структурных подразделений, общепризнанных лидеров; неготовность к объединению с другими НКО;

3) неравенство налоговых и льготных условий для поставщиков услуг разных организационно-правовых форм, претендующих на бюджетное финансирование: НКО как поставщики социальных услуг обязаны оплачивать НДС (за исключением образовательных и медицинских услуг). Муниципальные учреждения получают льготы по оплате коммунальных услуг, аренде государственного и муниципального имущества, имеют право на беспроцентное кредитование от муниципальной администрации;



4) недостаточная взаимная мотивация к партнерству на разных уровнях: активность некоммерческого сектора в рамках муниципальных образований не попадает в основную отчетность, т.е. не учитывается в рейтинге муниципальных образований.

Исследован опыт муниципальных образований Ростова-на-Дону и Ростовской области в сфере развития и поддержки малого и среднего предпринимательства на муниципальном уровне. Оценены эффективность работы Управления инвестиций и проектного сопровождения, МФЦ, интернет-портала МФЦ Октябрьского района, индустриально-строительного кластера на базе Октябрьской промышленной зоны – «Октябрьский промышленный парк», муниципального коворкинг-центра в г. Ростове-на Дону и других инициатив местного самоуправления с целью усиления сотрудничества с представителями бизнеса и институтами развития гражданского общества.

По итогам проведенного анализа разработана развернутая методика оценки эффективности, позволяющая составить рейтинг НКО в муниципальном образовании. Принцип составления рейтинга опирается на расчет показателей по универсальным формулам. Основой построения рейтинга являются показатели эффективности деятельности, которые могут быть разделены на экономическую, организационную и социальную подгруппы, при этом социальный эффект является более актуальным показателем для населения, а экономический – для администрации муниципального образования. Функциональность данных формул определена в ходе работы с рядом муниципальных образований, что отражено в справках о внедрении. Данные показатели не ограничивают спектр деятельности НКО, однако позволяют оценить эффективность деятельности по ряду показателей, которые обязательно фиксируются у каждой организации. Следовательно, внесение компании в рейтинг не требует непосредственного участия последней, осуществления коммуникации с представителями НКО и пр.: данные рейтинги могут быть уточнены по общедоступным данным.

Каждая категория эффективности описывается несколькими расчетными коэффициентами.

Экономическую эффективность характеризуют коэффициенты: обеспеченность НКО оборотными средствами, доля собственного капитала, реализации поступающих средств.

Организационную эффективность характеризуют: доля неадминистративных расходов, оборачиваемость средств, показатель управления кадрами (ОКЗ), эффективность использования сотрудников.

Социальную эффективность характеризуют доля удовлетворенных услугами потребителей и доля социальных затрат.

Поскольку для сопоставления эффективности различных НКО суммирование показателей эффективности некорректно, введен сводный коэффициент относительной эффективности, который представляет собой среднее арифметическое соотношений средних приведенных коэффициентов экономической, организационной и социальной эффективности НКО, которые являются объектом исследования.

Суммирование показателей позволяет определить совокупный рейтинг НКО в муниципальном образовании, сравнивать друг с другом НКО разного типа, размера и свойств. Это дает дополнительные возможности при сравнительном анализе НКО в пределах муниципального образования.

Внедрение предлагаемой методики позволит решать ряд задач по привлечению инвестиций в экономику и социальную сферу муниципального образования:

- создание набора потребительских алгоритмов, упрощающих для заявителя прохождение основных процедур при получении государственных и муниципальных услуг, а также предпосылок для автоматизации и оптимизации в будущем этих процессов;

- описание последовательности выполнения процедур в получении государственных и муниципальных услуг;

- разработка исчерпывающего перечня необходимых документов;
- создание инструкции (набора инструкций) на Интернет-ресурсе об инвестиционной деятельности в муниципальном образовании.

Основные результаты исследований в рамках данного раздела опубликованы в работах [214; 217; 220; 227].

## РАЗДЕЛ 4. ФОРМИРОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ И МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ НКО

### 4.1. Формы финансирования НКО

Финансовая нестабильность – одна из характерных черт НКО. Можно выделить 3 наиболее распространенных направления предпринимательской деятельности для современной НКО: это сдача собственного имущества в аренду, ведение предпринимательской деятельности и размещение средств на депозитных счетах в банках.

Источники финансирования НКО представлены на рисунке 4.1 [44].

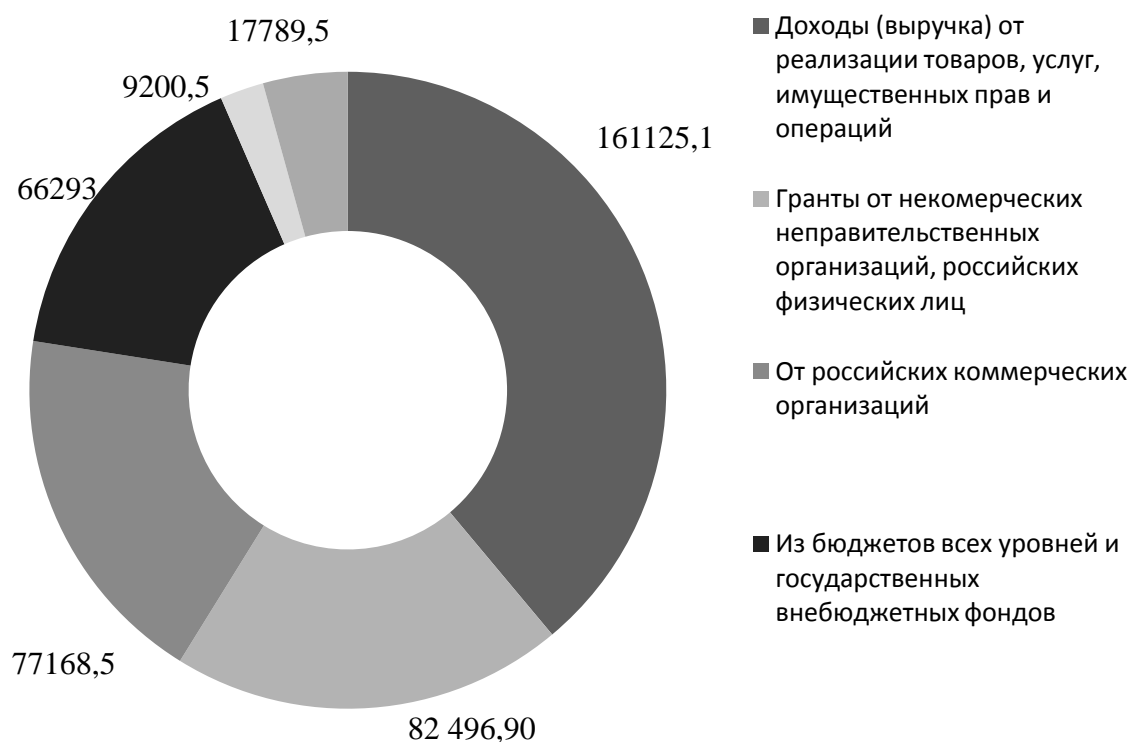


Рисунок 4.1 – Источники финансирования НКО, млн руб.

Динамика финансового обеспечения НКО в сравнительном аспекте приведена в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Финансирование НКО государством, млрд руб. [242]

Источники доходов	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Средства на гос. поддержку НКО	4,7	8,285	10,3	8,14	11,326
Президентские гранты	1	2,37	2,698	8	11,2

Структура доходов НКО указана на рисунке 4.2.

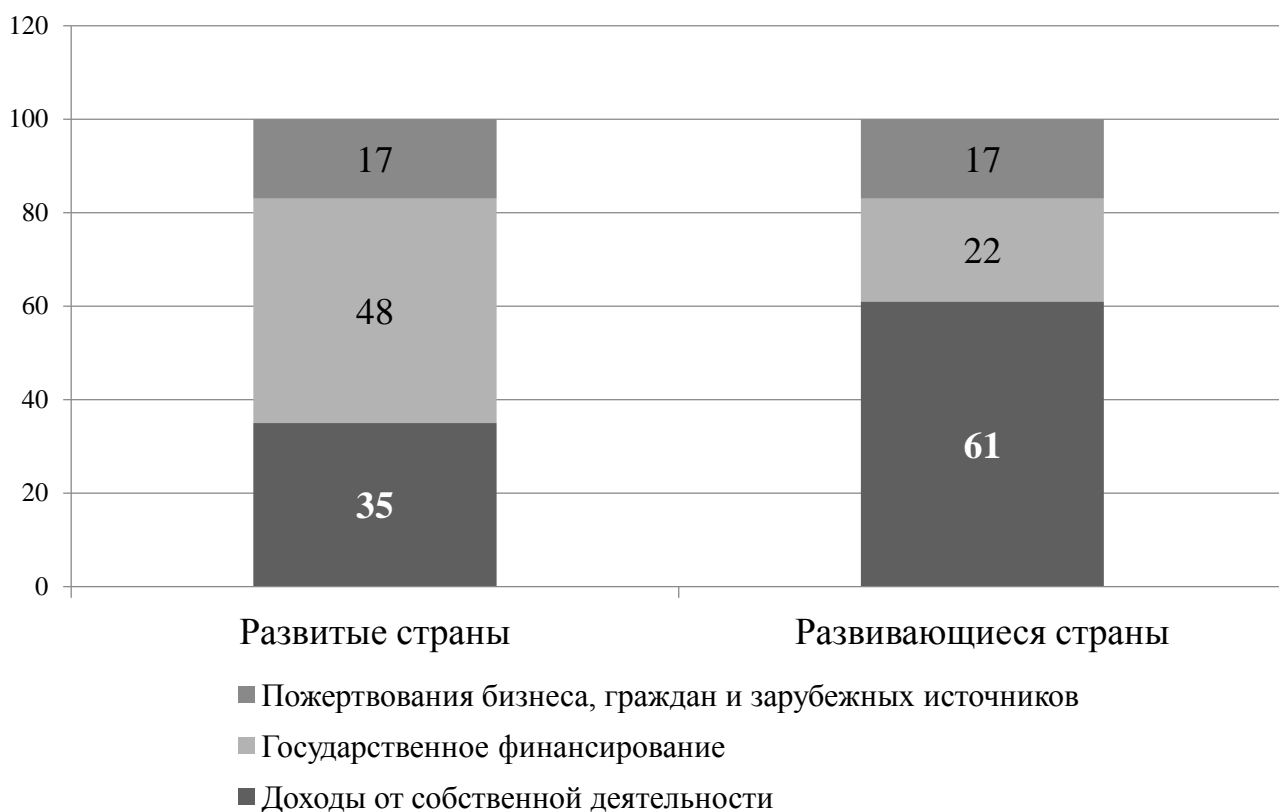


Рисунок 4.2 – Доходы НКО, % [84].

По данным исследований Центра исследований гражданского общества ВШЭ, в России основным источником финансирования НКО по-прежнему являются членские взносы (до 42 % от всех НКО), пожертвования физических лиц (33 %). Менее 5 % НКО получают средства из-за рубежа, но целых 38 % НКО финансируются в Российской Федерации государством по разным схемам.

В докладе о развитии институтов гражданского общества в Российской Федерации указано, что: государственная поддержка НКО сконцентрирована на определенных социальных проектах: работа с социально незащищенными слоями населения, творческой интеллигенцией, детьми и пр. [318]. Около 30 % ресурсов предоставляют коммерческие организации в форме благотворительности и пожертвований, что предопределяет специализацию НКО: благотворительность, гуманитарная помощь, здравоохранение, работа с инвалидами и сиротами, а также участие в общественно-политической деятельности и местном самоуправлении.

Динамика развития сектора социально-ориентированных НКО представлена на рисунке 4.3.

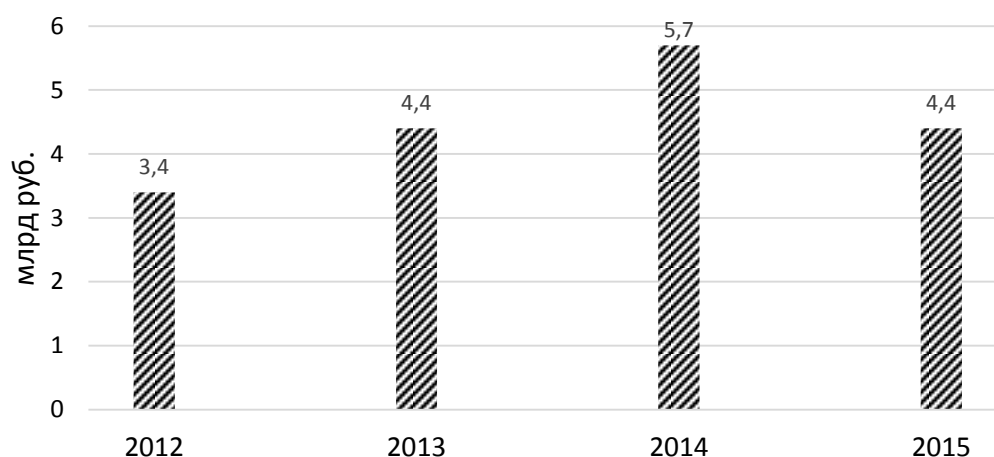


Рисунок 4.3 – Динамика развития сектора социально ориентированных НКО

Наиболее распространенная форма поддержки НКО – натуральная, от рекламных площадей до волонтерской работы. Финансовые средства не в приоритете [66].

Постановлением Правительства Российской Федерации утверждена Программа социальной поддержки граждан до 2020 года [263], исполнителем которой назначено Министерство труда и социальной защиты, а соисполнителем Министерство экономического развития. Одна из четырех ее подпрограмм называется «Повышение эффективности государственной поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций». В программе поставлена цель – оптимизировать взаимодействие, придумать новые решения для коммуникации

между НКО и федеральными органами власти. Она отводит НКО место системообразующего фактора в развитии социального государства.

Основные источники поступления средств социально ориентированных НКО представлены в таблице 4.2.

Таблица 4.2 – Источники поступления средств социально ориентированных НКО (СО НКО) [264]

Государственный орган Российской Федерации, оказывающий финансовую поддержку СО НКО	Объем государственной финансовой поддержки, представленной СО НКО, тыс. руб.		Количество СО НКО, получивших финансовую поддержку	
	2015 г.	2016 г.	2015 г.	2016 г.
Управление делами Администрации Президента Российской Федерации	4 228 200	4 589 900	1 377	1 579
Минэкономразвития России	859 000	-	3 964	-
Минкультуры России	2 077 372	4 136 443	199	227
Минтруд России	765 598	2 320 439	17	30
Минобрнауки России	66 215	86 373	5	16
Росмолодежь	74 000	103 200	44	100
ФСКН России	10 200	-	8	-
МЧС России	100 000	90 000	7	19
<b>ИТОГО</b>	<b>8 114 390</b>	<b>11 326 355</b>	<b>5 616</b>	<b>1 971</b>

Государственное финансирование НКО осуществляется не напрямую, но через ряд министерств и ведомств, ответственных за коммуникацию с «третьим сектором».

При взаимодействии с НКО государство может использовать следующие формы финансирования.

1. *Гранты* – выделение средств под конкретные проекты, имеющие

социальную, профессиональную значимость для определенных групп населения. Согласно пресс-службе Общественной палаты Российской Федерации «программе был выделен 1 млрд руб., в 2012 г. – более 1,5 млрд руб. В 2013 году наблюдался прорыв, так как отечественные НКО увеличили сумму заявок на «президентские гранты» более чем в 2,5 раза, чем в 2012 году, и, по результатам конкурса, не удалось обеспечить средствами всех желающих. Всего за год правительство получает более 6000 заявок на получение гранта и выдает деньги примерно 1000 проектов (1087 в 2016 году). 2-4 млн руб. – вот средняя сумма государственного гранта в России. Важно отметить, что в последние годы гранты все чаще получают социально ориентированные проекты» [46].

На IV съезде НКО Российской Федерации отмечена необходимость обеспечения открытости работы грантовых советов и постепенное принятие унифицированных подходов к грантам и грантополучателям ради большей объективности предоставления грантов; так, размер гранта связывали с опытом организации и масштабом проекта. Опыт делегатов съезда позволил выделить ряд условий, позволяющих определить объем поддержки по гранту:

- при продолжительности активной работы НКО менее 2-х лет размер грантовой поддержки не может превышать 0,3 млн руб.;
- для проектов регионального масштаба размер предоставляемой субсидии не превышает 1,5 млн руб., межрегионального масштаба – 3 млн руб., федерального масштаба – 5 млн руб.;
- для инфраструктурных проектов федерального масштаба, направленных на поддержку других НКО, размер предоставляемой субсидии не превышает 10 млн руб.;
- для неинфраструктурных проектов (не направленных на поддержку других НКО), а также при наличии выделения средств на данный проект в предыдущем году, размер финансовой помощи не превышает 50 % от суммы, выделенной в прошлом году [141].

Грантовая поддержка помогает поддерживать систему институтов НКО и их



проекты наилучшим образом и является средством первичного делегирования полномочий от государства к частным НКО.

2. *Субсидии* – вид безвозмездной финансовой поддержки НКО, осуществляемой в рамках реализации бюджетной политики на условиях долевого финансирования целевых расходов.

Субсидирование государством НКО, для которых характерна социальная направленность (работа с инвалидами, творческие союзы, поддержка и защита в области здравоохранения и т.д.), осуществляется из федерального бюджета.

«Из федерального бюджета на эти цели выделено:

- в 2010 году – 1 574 293,30 тыс. руб.;
- в 2011 году – 1 891 187,9 тыс. руб.;
- в 2012 году – 2 078 528,90 тыс. руб.;
- в 2013 году – 2 472 833,1 тыс. руб.

Представленные субсидии распределяются, в основном, на неконкурсной основе, исключение составляют субсидии на поддержку программ трудоустройства инвалидов на рынке труда (в 2011 году – 60 689 тыс. руб., в 2012 году – 93 530 тыс. руб.). Субсидии творческим профсоюзам из бюджета Российской Федерации в 2010 и 2011 годах составили по 270 млн руб., в 2012 году – 350 млн руб.» [65].

3. *Контрактные отношения* – предполагают, что государство выбирает для размещения контрактов на производство продукции и/или оказание услуг именно НКО: как ради поддержки последних, так и ради доступа к компетенциям, которыми не обладают организации коммерческие (особенно это касается сферы социальных услуг). Контрактные отношения регулируются пунктом 1 ст. 31 Федерального закона №7-ФЗ.

4. *Членские взносы*. Специализация НКО, финансируемых за счет членских взносов, – защита прав тех или иных слоев населения, прав самих членов организации. В настоящее время 8 % НКО в Российской Федерации функционируют за счет членских взносов как основного источника дохода организации.

5. *Предоставление льгот.* Их предоставляют как участникам НКО, так и лицам, осуществляющим пожертвования в пользу НКО. В Российской Федерации это происходит фрагментарно и касается менее 1 % НКО.

Анализ опыта налогообложения НКО на примере Франции и США (таблица 4.4.) свидетельствует о том, что там сложилась благоприятная институциональная среда, в том числе налоговая, для благотворительности и пожертвований в пользу некоммерческого сектора экономики, посредством осуществления различных форм поддержки в виде вычетов, целевого финансирования, совместных проектов. Но основным преимуществом налогообложения вышеперечисленных стран для НКО, являются льготы, как жертвователю НКО, так и самим НКО.

Целесообразно выделить следующие формы предоставления государственных льгот НКО:

- возможное предоставление НКО льгот по уплате налогов;
- допуск НКО к бесплатному использованию государственного имущества в рамках установленного уставом;
- расширение финансирования государственных и муниципальных заказов, в том числе и увеличение числа заказов с небольшими суммами;
- дополнительные льготы для лиц, осуществляющих пожертвования в пользу НКО;
- предоставление льгот по уплате подоходного налога гражданам;
- помощь со стороны НКО от физических лиц не должна рассматриваться как доход и облагаться подоходным налогом [217].

НКО, как и организации коммерческие, активно платят налоги и создают рабочие места (в России сейчас 2 млн рабочих мест предоставляется именно НКО).

Рациональным решением кажется возможность поддержки социальных предприятий за счет налоговых льгот (на прибыль и НДС для НКО, занимающихся платной деятельностью).

В рамках заседаний Общественной палаты Российской Федерации

регулярно обсуждают целесообразность введения самых разнообразных льгот для социально ориентированных НКО. Это долгий и кропотливый процесс, потому что представленные предложения должны быть проверены на соответствие принципам налогообложения, рассчитана их организационная и социальная эффективность. Обратная сторона снижения налоговых ставок или отмена отдельных групп налогов для НКО – оптимизация порядка регистрации.

Секвестирование программ для НКО на 10 % необходимо ликвидировать и заменить дальнейшим ростом финансирования со стороны государства.

В перспективе представляется целесообразным рассмотреть ряд еще более значительных мер в области налогообложения, например, дополнительные льготы по налогу на прибыль для НКО (социальных предприятий) [212].

Целесообразность расширения льгот НКО выражается в публичных выступлениях представителей федерального правительства.

«Тенденция 2015 года и последнего времени – интерес НКО к механизму краудфайндинга, что заменяет традиционные технологии сбора средств. В рамках данного подхода средства привлекаются через людей (доноров), которые предоставляют деньги через специализированные площадки в сети Интернет, а средства консолидируются до достижения определенной суммы, а затем передаются реципиентами (получателям). Имеются большие перспективы и у совместных гуманитарных проектов грантовой поддержки на всем пространстве СНГ и в рамках Евразийского экономического союза» [212].

«Если мы перейдем исключительно на такую форму работы, – отметил В.В. Путин, – не мы, а вы, потому что мы же договорились, что мы средства выделяем, а вы создаете структуры, которые распределяют ресурсы (так оно и функционирует, слава богу, и функционирует эффективно), но если мы перейдем исключительно на долгосрочные проекты, то все это очень быстро перерастет в долгосрочные проекты...» [293]. Дальше многое говорится о специфике выделения средств и плюсах долгосрочных отношений, в рамках которых социальные плюсы уравниваются правовыми.

Таблица 4.3 – Особенности налогообложения НКО (на примере Франции и США) [106; 237]

Организа- ционно- правовые формы НКО	Налог на прибыль	НДС, налог продаж, налог на роскошь	Налогообложение пожертвований
<b>Франция</b>			
Ассоциации или фонды	По общему правилу все НКО освобождаются от предпринимательских налогов, таких как: налог на прибыль организаций, налог с оборота, налога за оказание профессиональных услуг, НДС с отдельных категории товаров и услуг, включая политическую деятельность. Однако инвестиционный доход облагается налогом по сниженной ставке 24 % (основная ставка 34 %).	Освобож- даются	В случае предоставления грантов, дотаций и иного вида пожертвований НКО юридические лица могут зачесть 60 % от суммы пожертвования, но не более 0,5 % годового оборота. Физические лица вправе зачесть 66 % от суммы пожертвования, но размер последнего не может превышать 20 % годового дохода.
<b>Соединенные Штаты Америки</b>			
	Список организаций, подпадающих под освобождение, содержится в ст. 501 Кодекса внутренних доходов США. В него входят благотворительные и религиозные организации, образовательные учреждения, библиотеки, организации, способствующие развитию спорта, предотвращению жестокого обращения по отношению к детям и животным, которые ведут некоммерческую деятельность и не ставят перед собой политических целей.	Освобож- даются	Предоставляется полный налоговый вычет на сумму пожертвования и освобождается от налогообложения по ст. 503. Не сопровождаются льготами пожертвования, сделанные в пользу общественных организаций, действующих в интересах своих членов.

«Если мы перейдем исключительно на такую форму работы, – отметил В.В. Путин, – не мы, а вы, потому что мы же договорились, что мы средства выделяем, а вы создаете структуры, которые распределяют ресурсы (так оно и функционирует, слава богу, и функционирует эффективно), но если мы перейдем исключительно на долгосрочные проекты, то все это очень быстро перерастет в долгосрочные проекты...» [293]. Далее многое говорится о специфике выделения средств и плюсах долгосрочных отношений, в рамках которых социальные плюсы уравниваются правовыми, а построение таких отношений называется одной из важных долгосрочных задач.

В настоящее время развитие некоммерческого сектора поддерживается за счет: а) уточнения законодательства в данной сфере; б) предоставления дополнительных налоговых льгот; в) расширения перечня областей финансирования за счет грантов; г) создания специальных налоговых режимов. Следующий этап – совершенствование, актуализация и индивидуализация подходов.

Во многих странах выделение различных типов НКО связано с уникальными подходами к налогообложению: так, в США практически каждый тип НКО получает свой подход к налогообложению и сетку ставок налогов. Всего в США насчитывается примерно 20 типов налогообложения НКО, в зависимости от их статуса, сферы деятельности, размера и этапа жизненного цикла. Подобный подход позволяет правительствам штатов разграничить религиозные, образовательные, благотворительные НКО и все остальные. Подчеркнем, что НКО в США могут быть освобождены как от федеральных, так и от местных налогов. Аналогичные принципы и подходы в той или иной форме могли бы применяться и в российской практике.

В «Основных направлениях налоговой политики на 2013 г. и на плановый период 2014-2015 гг.» [191] указано, что для такой категории, как социально ориентированные НКО, тариф страховых взносов во внебюджетные фонды, начисляемый на выплаты, будет снижен до 20 %. Тем не менее, данная мера до сих пор не реализована.

В Российской Федерации у НКО есть ряд налоговых послаблений, связанных со спецификой деятельности и поддержкой отрасли:

- освобождение ряда целевых поступлений, описанных в ст. 251 Налогового Кодекса Российской Федерации, от налога на прибыль (или при применении упрощенной системы налогообложения – соответствующим налогом);
- пользоваться льготами по НДС при реализации ряда товаров, относящихся к социальной сфере;
- право не удерживать налог на доходы физических лиц (НДФЛ) при некоторых выплатах, связанных с благотворительной деятельностью.

На данный момент от имущественного налога по ст. 381 Налогового Кодекса Российской Федерации освобождаются общества инвалидов и связанные с ними организации; список критериев освобождения от налога на имущество нуждается в расширении.

Потенциал НКО растет как «снизу» (социальная активность, консолидация усилий, качественное и количественное изменение сектора), так и «сверху», по инициативе государства (через законодательные акты, облегчающие регистрацию негосударственных НКО, закона о социально ориентированных НКО) [113]. Тем не менее, сектор развивается волнообразно. Так, в 2016-2017 годах финансовые возможности НКО в России значительно сократились [144].

Льготы, которые получают НКО в России, отражают представления государства об основных направлениях деятельности третьего сектора и о его возможностях. Именно государство задает сейчас «правила игры» в третьем секторе, направленные на повышение эффективности и решение задач именно так, как это видит нужным само государство. Принятие Федерального закона «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» [169] позволило сформировать законодательную основу эндаумент-фондов как инструмента ГЧП.

Согласно [157] в качестве собственника целевого капитала, одного или нескольких, называется НКО в форме/виде фонда, существующая для выполнения единственной функции – формирования, перераспределения целевого капитала,

контроля над его распределением. Также в законе предоставлена возможность осуществлять пополнение целевого капитала НКО ценными бумагами и недвижимым имуществом. Работа с целевыми капиталами – отличный способ повышения стабильности деятельности НКО в долгосрочной перспективе, так как это помогает обеспечить относительную финансовую устойчивость в долгосрочной перспективе.

Социально ориентированная НКО имеет право претендовать на льготы по уплате страховых взносов (в размере 20 % в Пенсионный фонд, 0 % в Фонд социального страхования и Фонд обязательного медицинского страхования – льготы утверждены на период 2013-2020 гг.). Данными льготами организации могут воспользоваться при условии, если они применяют упрощенную систему налогообложения и не менее 70 % суммы всех доходов, полученных за год.

Налоговые льготы, предоставляемые НКО в России, не распространяются сейчас на доноров НКО – это коммерческие организации и жертвователи. Сейчас данные институты осуществляют финансирование НКО по личным соображениям, для формирования общественной повестки и пр., но не всегда ради экономии средств. Поэтому представляется целесообразным «ввести налоговые льготы и преференции для организаций-доноров из бизнес-структур, апробировать регрессивную шкалу для тех физических лиц, что оплачивают обучение; а также оплату налогов с отсрочкой платежа налога на некоторый временной промежуток» [157]. Описанные меры позволили бы сделать деятельность НКО более гибкой, разнообразной и уйти от текущей строгой регламентации за счет увеличения бюджетов НКО.

В настоящее время около 17 % НКО в России в той или иной форме получают финансирование из-за рубежа. В докладе Общественной палаты «О состоянии гражданского общества в России» отмечается, что 8 % российских НКО получают доход преимущественно от иностранных организаций [68].

Отечественные НКО используют современный набор инструментов для привлечения финансирования, заимствованный у организаций коммерческих [82]: от проектного фандрайзинга до эндаумента, от целевого капитала до

коммерческой деятельности. На самом деле, палитра способов привлечения финансовых средств для НКО гораздо шире.

По данным Форума доноров, в Российской Федерации зарегистрировано 87 эндаументов, общая сумма которых составляет 18 млрд руб. В тройку лидеров входят Фонд «Урал», «Сколтех» и целевой капитал МГИМО [319].

Источниками формирования имущества саморегулируемой организации являются:

- регулярные и единовременные поступления от членов саморегулируемой организации (вступительные, членские и целевые взносы);
- добровольные имущественные взносы и пожертвования;
- доходы от оказания услуг по предоставлению информации, раскрытие которой может осуществляться на платной основе;
- доходы от оказания образовательных услуг, связанных с предпринимательской деятельностью, коммерческими или профессиональными интересами членов саморегулируемой организации;
- доходы от продажи информационных материалов, связанных с предпринимательской деятельностью, коммерческими или профессиональными интересами членов саморегулируемой организации [317].

В среднем, по совокупной оценке, как указано в [52], в «развитых странах государственное финансирование НКО составляет 48 % их дохода (в развивающихся – 22 %, в Российской Федерации – 5 %), доходы от деятельности, включая членские взносы – 35 % (в развивающихся странах – 61 %, в России – 22 %), пожертвования бизнеса, граждан и зарубежных фондов 17 % (в развивающихся странах – 17 %, в России – 73 %)».

Финансовая господдержка НКО за рубежом реализуется в пяти основных формах:

- в виде прямого выделения финансовой поддержки, одна из форм которой – субсидии;
- в форме предоставления грантов нескольких типов;
- на основе заключения контрактов;



- за счет подписания соглашений о сотрудничестве/партнерстве;
- в виде предоставления ссуд и вложения акций.

Согласно действующему законодательству финансирование социально ориентированных НКО в России может осуществляться за счет предоставления субсидий со стороны федерального бюджета, региональных и местных бюджетов – отечественное законодательство в данном вопросе представляется весьма гибким. Основные формы финансирования НКО показаны в таблице 4.4.

Таблица 4.4 – Основные формы финансирования организаций НКО, %<sup>39</sup>

<b>Вид экономики</b>	<b>Финансирование государством</b>	<b>Доходы от деятельности</b>	<b>Пожертвования и благотворительность акторов экономической деятельности</b>
Экономика развитых стран	48	35	17
Экономика развивающихся стран	22	61	17
Российская экономика	5	22	73

В России практика финансовой помощи НКО в виде предоставления ссуд и вложения акций пока широкого распространения не имеет. Существующая система финансирования НКО не исключает, что организация может осуществлять привлечение средств за счет специальных проектов и программ.

На рисунке 4.4 представлены результаты опроса руководителей НКО о предпочтительных формах финансирования НКО со стороны государства и органов местного самоуправления.

<sup>39</sup> Составлено автором на основе оценки [52].



Рисунок 4.4 – Финансирование НКО

По данным Общественной палаты Российской Федерации, НКО обеспокоены проблемой диверсификации источников финансирования в краткосрочном и долгосрочном периодах. Порядка 60 % НКО за пятилетний срок получают деньги лишь в 2-3 местах [240, с. 13].

По совокупным оценкам, финансирование НКО в России является недостаточным; именно поэтому большая часть НКО неэффективны финансово: им хватает денег для существования, поддержания материальной базы, но не предоставляется возможность оказывать социальные услуги в полном объеме. Указанная выше недостаточная диверсифицированность источников финансирования дополняется еще и тем, что основной источник финансирования НКО в России сейчас – это средства государства. В таких условиях не возникает возможности говорить о гибкости в деятельности НКО, они становятся малодинамичными и ориентированными лишь на интересы государства, но не на выгодополучателей деятельности НКО.

Доклад Общественной Палаты констатирует недостаточность уровня ресурсного обеспечения НКО в Российской Федерации и целесообразность государственной финансовой поддержки их развития прямым (инвестиции и субсидии) и опосредованным (льготное налогообложение) способом: указывается, что сейчас на нужды НКО поступает от 0,5 % до 1 % ВВП Российской Федерации. Данное обеспечение можно характеризовать как низкое, если учесть, что в России 359 000 НКО, а число тем или иным образом связанных с ними человек составляет порядка 10-15 млн. В том же докладе описывается необходимость мер по росту некоммерческого сектора в России хотя бы до 1,5 % ВВП, (в 1,8 раз в реальном выражении) [68].

Социально ориентированные НКО остаются основными получателями государственных средств [23]. Распоряжение о государственной поддержке НКО [175] подписано Президентом Российской Федерации еще в 2016 году. Государство заинтересовано в НКО, которые, являясь третьим сектором, будут еще и третьей информационной силой и смогут формировать качественную аналитику, развивать консалтинг для малого и среднего бизнеса. Так, НКО не только смогут наконец-то диверсифицировать финансирование, но и получить доступ к анализу сложных финансовых и информационных институтов молодого гражданского общества [65].

В настоящее время в Российской Федерации реализуется программа обеспечения поэтапного доступа негосударственных НКО к бюджетным средствам на оказание услуг гражданам в социальной сфере. Бюджетное финансирование подкрепляется механизмом контроля качества предоставления услуг, их соответствия стандартам. Механизмы компенсации затрат на оказание социальных услуг из бюджета еще не прописаны и отданы на откуп регионам, которые на равных условиях должны быть как для социально ориентированных НКО, так и государственных организаций.

Актуальный, постоянно дополняющийся реестр, описывающий поставщиков и получателей социальных услуг, уполномочены формировать и вести органы государственной власти субъектов Российской Федерации в сфере

социального обслуживания и на его основе формировать каталог услуг, поэтапный доступ негосударственных НКО к бюджетным средствам (<https://www.asi.org.ru/news/2018/03/01/nko-sajt/>). Для этого необходимо предоставить:

- предложение НКО-сектора на рынке услуг, сведения об оказываемых услугах;
- информацию об НКО, уже оказывающих услуги и получающих бюджетное финансирование (по регионам и отраслям);
- сведения об использовании НКО различных видов государственной и негосударственной поддержки (в том числе, в рамках программ «Университет НКО» Национального фонда защиты детей от жестокого обращения);
- возможность размещать методические материалы и обмениваться опытом оказания услуг.

Государственное финансирование при отсутствии дополнительных источников финансирования делает НКО зависимыми от государства продолжениями соответствующих государственных органов: у НКО должен быть свой почерк, своя позиция по решению тех или иных вопросов – равно как и возможность появления новых альтернативных источников финансирования.

По оценкам экспертов, «объем благотворительного финансирования в Российской Федерации составляет более 40 млрд руб.» [24].

В законе Российской Федерации «О благотворительной деятельности» описываются принятые направления поддержки: спонсорство, благотворительность, пожертвования, патронаж, меценатство, членские взносы, резервные взносы.

Органам государственной власти и муниципального самоуправления следует обеспечить адресную поддержку некоммерческого сектора, но не формально, а с целью синергии интересов органа власти и сообщества НКО и с учетом мнений НКО-сообщества и потребностей граждан. Согласно материалам доклада Общественной палаты «инфраструктурная зависимость гражданского общества от государства должна уменьшаться. Ресурсный капитал плюс

налоговые льготы донорам, плюс ограничение «принудительной благотворительности» [68].

Отдельным вопросом является финансирование органов местного самоуправления, а именно неналоговые доходы, которые могут быть как обязательными, так и добровольными.

Система налогообложения НКО в России на данный момент недостаточно системна, что усложняет жизнь как самим представителям НКО за счет сложной отчетности, так и жертвователям, донорам и благотворителям, которые также сталкиваются с целым рядом проблем в процессе взаимодействия с налоговыми органами [51]. НКО – это специфичный вид организаций-налогоплательщиков, нуждающийся в более детальном разделении на категории по виду деятельности, требующий налогового режима, включающий де-юре и де-факто налоговое планирование, исключение двойного налогообложения и переложение налогов.

4.2. Государственно-частное партнерство как оптимальная форма сотрудничества государства, частного и некоммерческого секторов в социальной сфере

Многообразие форм собственности (общественная, частная, групповая), дифференциация прав собственности, трансформация отношений собственности являются важными составляющими рыночной экономики.

Современной тенденцией является взаимодействие различных форм собственности, а также, по мнению И. Хубиева, так называемая неполная собственность (аренда, лизинг). Многообразие форм собственности – неотъемлемая часть и важный признак смешанной экономики. По мнению ряда ученых-приверженцев институционализма, смешанная экономика – это

«многосекторная экономическая система, основанная на различных формах собственности (при доминировании частной), развитие которой регулируется не только рынком, но и государством» [254, с. 107].

Успешное функционирование различных форм собственности должно иметь институциональную основу, законодательную базу. Постоянно развивающиеся в России организации индивидуально-частного, кооперативного или корпоративного вида не связаны с естественно-историческими процессами, и, являясь синтетическими продуктами, недостаточно эффективны в данном контексте.

Система формируемых в настоящее время институтов, в число которых входят и НКО, направлена на создание условий для развития всех видов собственности; учитывая исторические традиции и сложившуюся социально-политическую и экономическую ситуацию. Исходя из этого, система институтов должна стимулировать следующие процессы:

- уменьшение доли государственной собственности;
- повышение эффективности функционирования муниципальной собственности;
- защита и обеспечение стабильного функционирования частной собственности;
- создание условий приоритетного развития коллективной собственности;
- формирование условий взаимодействия различных видов собственности.

Функции НКО в такого рода системе разнородных видов частной собственности заключаются в продуцировании связей, формировании устойчивого взаимодействия между акторами социально-экономической деятельности с разными видами собственности с целью оказания по преимуществу социальных услуг всем участникам социально-экономической системы.

На V Съезде НКО Российской Федерации в 2014 году отмечалось, что в России уже почти сформировался новый рынок социальных услуг, и, следовательно, возникает необходимость создания реестра и классификатора услуг, которые оказываются в унифицированном порядке разными НКО и могут

быть востребованы со стороны государства. Кроме того, обсуждалась большая открытость системы, когда государство заказывало бы у НКО социальные услуги исключительно на основе открытого конкурса.

Особую роль в системе взаимодействия различных видов собственности играют ГЧП – институты, в рамках которых на принципах контракта осуществляется организационно-финансовое взаимодействие государства и бизнеса с целью формирования, репрезентации на рынке инновационных и социальных услуг для гражданского общества, потребителей. Именно инновационный подход часто ложится в основу построения стратегии развития, которая, в свою очередь, часто базируется на проектах ГЧП, как наиболее капиталоемких [268, с. 47].

Традиционные формы реализации ГЧП представлены на рисунке 4.5 [77], [231].

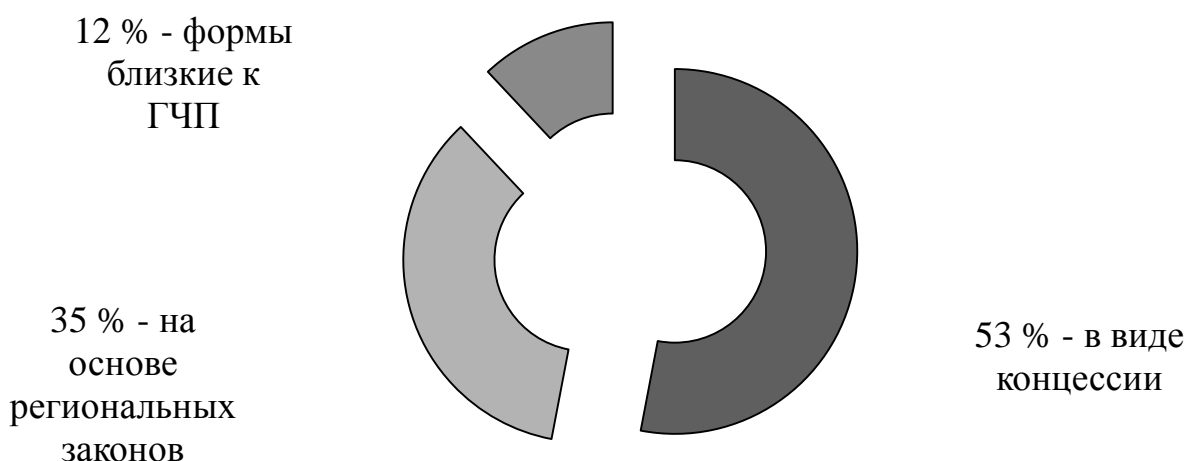


Рисунок 4.5 – Традиционные формы реализации ГЧП, %

Применение ГЧП вызвано следующими причинами.

На данный момент в России основная активность в области ГЧП строится вокруг крупнейших и крупных проектов, нуждающихся в участии крупных коммерческих организаций, например, инновационный центр «Сколково», дорожное строительство – на Каширском, Волоколамском, Старошереметьевском, Осташковском шоссе в Москве, аэропорт «Санкт-Петербург», Инвестиционный проект по комплексному обустройству трассы М-4 «Дон» и пр. [216, с. 213].

В рамках ГЧП экономическая суть сводится к консолидации усилий и поиску взаимовыгодных перспектив сотрудничества: ГЧП – это традиционно стратегическая деятельность, приводящая к модернизации среды за счет новых сложных решений. Необходимо повысить эффективность мер по привлечению инвестиций в соответствии с соглашениями муниципально-частного партнерства, концессионными соглашениями.

Основными условиями реализации инновационного проекта в рамках ГЧП выступают:

«1) правильное определение потребности в инвестициях на стадии подготовки инновационных проектов ГЧП, определении объема инвестиций, механизма возвратности средств;

2) развернутая система показателей эффективности реализации инновационных проектов, включающая показатели экономической, экологической и социальной эффективности проекта;

3) ввод обновленных алгоритмов учета, составления отчетности и проведения контроля (аудита) инновационного проекта ГЧП, основанных на требованиях, изложенных в нормативно-правовых актах и внутрифирменных стандартах, соглашениях (контракте, договоре) между партнерами с обязательной стоимостной оценкой объектов интеллектуальной собственности и их учете на балансе органа, ответственного за реализацию проекта» [314].

Основными источниками финансирования инновационных проектов ГЧП являются фонды постприватизационной поддержки, рынок ценных бумаг, долговые инструменты, средства населения в виде эмиссии ценных бумаг, именных сертификатов.

Открытые инновации реализуются в форме равноправного партнерства, позволяющего разрабатывать все, от идеи для продукта, совместно. Государство заинтересовано в создании институтов, связывающих участников инновационного пространства. Помощь молодым инноваторам также чрезвычайно важна.

На основе проведенных ранее исследований сделан вывод о целесообразности повышения доли НКО в инновационном сегменте рынка, что



будет способствовать гармонизации российской экономики в целом, переходу на новый качественный уровень взаимоотношений и систему целей, частично унифицированную для государства, бизнеса и третьего сектора. Инновационные организации становятся полигоном для апробации государственных идей, так как, являясь НКО, как бы представляют собой модель государства в миниатюре, включая схожие цели и пути решения проблем; в то же время они являются более эффективными [118]. Обосновано, что управление ГЧП в России носит смешанный характер, бизнес может принимать управленческие решения, опираясь на аутсорсинг, с учетом политического управления сферой ГЧП, учитывать активное развитие региональных структур координации и управления проектами ГЧП на основе смешанного представительства интересов частного и государственного сектора и т.п. [216, с. 213]. Согласно [4; 81] «необходима взвешенная подконтрольность государству в сфере управления». Преимущества ГЧП показаны на рисунке 4.6 [81].

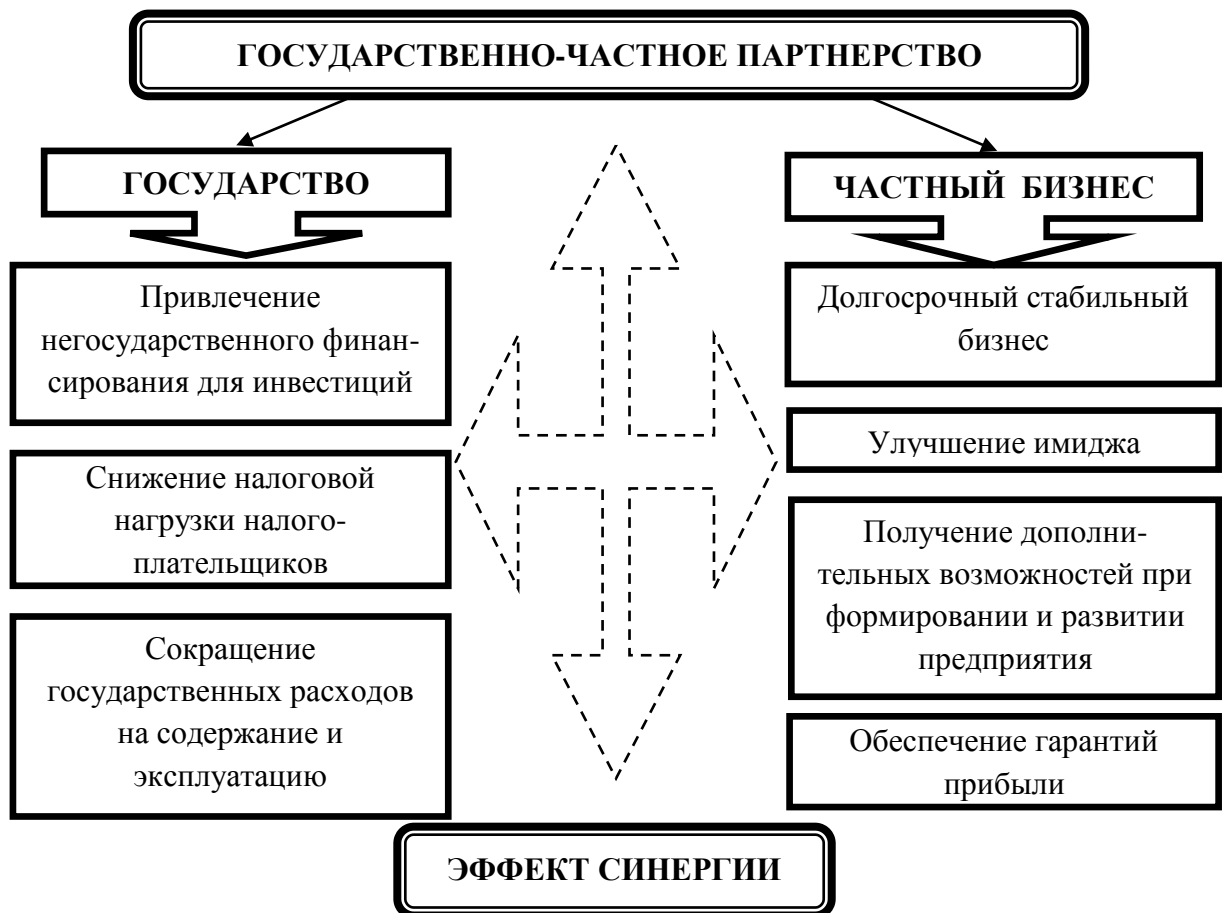


Рисунок 4.6 – Преимущества ГЧП

Необходимыми и взаимосвязанными условиями инновационного экономического развития является децентрализация государственного управления с одновременным созданием инфраструктурного обеспечения модернизации и инициация инновационного процесса институтами гражданского общества, муниципальными структурами, партнерством крупного, среднего и малого бизнеса, инновативным сообществом.

Менеджеральный и контрактный подход предполагают заключение соглашений между такими субъектами социально-экономической деятельности, как государство, органы местного самоуправления, организации гражданского общества, бизнес-структуры с целью осуществления социально значимых проектов, видов деятельности, в том числе основанных на инновациях.

В рамках данного исследования в качестве основных форм альянсов выделены: между «государством и бизнесом (ГЧП), между государством и муниципальными органами управления (государственно-публичное партнерство), между муниципальными органами управления и частными структурами (публично-частное партнерство), а также между НКО и государством (публично-государственное партнерство), между частными структурами и (или) частным лицом и муниципальными органами управления (частно-публичное партнерство), между частными структурами и (или) частным лицом и государством (частно-государственное партнерство) – направлены на производство масштабных и локальных общественно значимых социальных проектов, товаров и услуг в целях удовлетворения разнообразных потребностей и интересов населения [216, с. 213].

Особенности ГЧП в Российской Федерации предопределены спецификой функционирования следующих институтов: свободных экономических зон, концессионных соглашений, соглашений о разделе продукции, технопарков и т.д.

Современный уровень развития экономики и технологий делает инноваторами уже не только государственную науку и крупные компании; уже и небольшие организации и частные лица могут включаться в инновационный процесс. Так, в рамках инновационного экономического развития, инноватором могут выступать НКО, физические лица и пр. Индивиды, имеющие патенты,

изобретения, лицензии, обладающие ноу-хау, имеют право на выполнение государством и муниципальными органами обязательств по формированию необходимой законодательной и нормативной базы, средств, коммуникаций, создания нескольких государственных предприятий по производству опытных образцов инновационной продукции [213].

Представим модель, демонстрирующую взаимодействие основных форм партнерства государства, бизнеса и общества (рисунок 4.7).

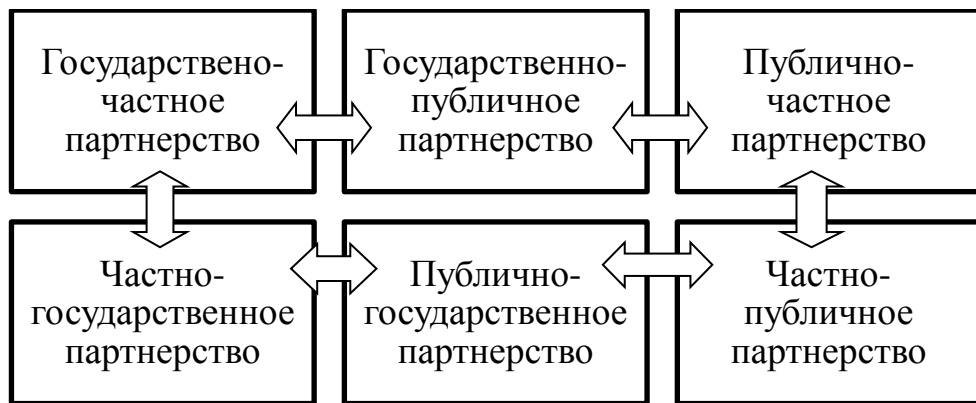


Рисунок 4.7 – Основные формы партнерства государства, бизнеса и институтов гражданского общества [216]

Согласно [128; 216] социально-экономическими функциями ГЧП являются:

- 1) развитие механизма коммуникации, улучшение работы потоков прямой и обратной связи;
- 2) налаживание доверительных отношений между сторонами и культуры сотрудничества;
- 3) повышение эффективности управления публичного характера;
- 4) развитие у органов публичной власти возможности оперативного реагирования, а также эффективного удовлетворения потребностей общества;
- 5) разрешение противоречий в сфере управленческих отношений, а также решение социально значимых проблем.

Результатом исследования, представленного в работе «Основные формы партнерства государства, бизнеса и общества в социально-экономической сфере»

стала систематизация различных видов и форм ГЧП: это различные типы свободных зон, концессионные соглашения, соглашения о разделе продукции, технопарки и др.

К концессионным соглашениям ГЧП относятся различные формы приватизации, лизинг, франчайзинг, совместные предприятия, при этом концессии доминируют в партнерских отношениях.

Развивается особенно актуальная для нашего исследования форма государственно-некоммерческого партнерства.

Инновационные организации могут служить своеобразной моделью, полигоном для формирования принципов и методов взаимодействия государства с НКО в целом.

Подводя итоги, отметим, что ГЧП представляет собой решение государства (муниципального образования), связанное с временной передачей объекта государственной (муниципальной) собственности негосударственной организации ради достижения совместных целей на взаимовыгодных условиях. Необходимо развитие новых форм ГЧП как оптимального способа решения государственных задач силами НКО. Сделать нетрадиционные формы ГЧП более массовыми возможно исключительно по инициативе государственных и муниципальных властей.

#### 4.3. Маркетинговая стратегия управления НКО

Основополагающей функцией НКО является создание целостного общественного организма. В рыночных условиях управление социальной организацией носит сложный характер, что связано, прежде всего, с различиями

между отдельными социальными группами. Исходя из приоритетности «обеспечения взвешенного баланса экономических интересов и материальных возможностей» [37], выделены три основные группы населения гражданского общества: «наемные работники, предприниматели и нетрудоспособные граждане».

Как мы выяснили, межинституциональное взаимодействие представляет собой баланс между институтами, основанный на устойчивой коммуникации. При этом, среди институтов обычно существует коммуникант-передатчик, обслуживающий взаимосвязи между институтами. В античную эпоху эту роль играли предприниматели, способные основать новое государство, исследовать территории, упорядочить отношения между государствами. Затем, с развитием человечества, роль коммуниканта начали выполнять государства: появилась возможность опираться на свод законов и не только карать и ограничивать, но и создавать общественно полезную информацию, формировать очаги взаимодействия, регулировать взаимоотношения бизнеса и населения и т.п. Качественный рост общественных отношений был связан еще и с тем, что государства даже в античную эпоху обслуживали не только свои интересы, но и интересы общества – значит, являлись социальными организациями.

Наступает третий этап, когда основным коммуникантом между социальными институтами выступает третий сектор экономики – некоммерческий сектор. Связано это с тем, что государство ориентируется либо на взаимоотношения с бизнесом (и становится активным участником товарно-денежного обращения), или на отношения с населением (формируется социальное государство). Одновременно существует тенденция снижения роли государства в обществе: коммуникации ускоряются, финансирование государственного аппарата сокращается, экономика становится все более диверсифицированной. Кроме того, современный менеджмент подразумевает научность и обоснованность управления: бизнес и социальные организации занимаются планированием и постепенно формируют свои воззрения на развитие общества, на будущее социальных отношений.

Именно в таких условиях НКО и предстоит брать на себя роль основного коммуниканта в построении связей между базовыми социальными институтами. И тем более это важно, так как НКО используют инструментарий маркетинговых коммуникаций, предварительно разработанный и апробированный в бизнес-среде. Применение маркетинговых технологий социальными организациями создает определенные возможности для синергичного повышения эффективности деятельности НКО. Конечный итог использования маркетинговых коммуникаций – это коренная модернизация системы отношений между институтами в форме постоянного взаимодействия на качественно новом уровне. Выходит, что маркетинговые коммуникации в прочтении НКО – это уже не технология, но некоторая философия взаимоотношений, накладывающая свой отпечаток на управленческий процесс.

Ни бизнес, ни государство не имеют таких возможностей для синхронизации и консолидации общественных интересов и мнений, какое имеют правильно функционирующие НКО. Это не только политическая сила – это созидательная коммуникационная активность, возможность сбора, обработки и передачи социально значимой информации.

Обществом востребовано появление крупных общенациональных НКО или сетевых объединений региональных и межрегиональных НКО по соответствующим направлениям деятельности. НКО обладают потенциалом и способностями по выполнению части государственных услуг, предоставляемых гражданскому обществу. Особой формой НКО являются объединения юридических лиц (ассоциаций и союзов). Согласно ст. 121 Гражданского Кодекса Российской Федерации [44]: «Ими являются некоммерческие организации, созданные на основе договора между коммерческими организациями в целях координации их предпринимательской деятельности, а также представления и защиты общих имущественных интересов».

Исходя из результатов анализа особенностей взаимодействия государства, бизнеса и гражданского общества установлено, что существование подобных нерыночных форм и их взаимодействие с рыночными формами

функционирования НКО, с государством и муниципальными образованиями создает синергетический эффект взаимодействия всех этих структур. Государство обязано вести с гражданским обществом диалог и оказывать ему поддержку, прежде всего, законодательную и финансовую, облегчающую конструктивные проявления гражданской активности. Необходимо принять целевую федеральную программу развития некоммерческого сектора и гражданского общества, реформировать систему распределения государственных субсидий неправительственным организациям, активнее внедрять эффективные механизмы взаимодействия власти и НКО.

Кроме того, совместными усилиями необходимо разработать стандарты ведения некоммерческими структурами социального предпринимательства, формулирующие основные принципы развития бизнес-модели внутри социально значимых проектов в различных формах ГЧП [37]. Особо следует отметить, что необходимо ускорить разработку и принятие закона о социальном предпринимательстве, учитывающим специфику экономических отношений в Российской Федерации.

Система целей и задач организации вместе с организационной структурой формируют систему показателей деятельности организации:

«Первая группа включает традиционные финансовые показатели. Сбалансированная система должна начинаться (в классификации) и заканчиваться (в конечной оценке) финансовыми показателями.

Вторая группа описывает внешнее окружение предприятия, его отношение с клиентами. Основными фокусами внимания выступают:

- способность предприятия к удовлетворению клиента;
- способность предприятия к удержанию клиента;
- способность приобретения нового клиента;
- доходность клиента;
- объем рынка;
- рыночная доля в целевом сегменте.

Третья группа характеризует внутренние процессы предприятия:

- инновационный процесс;
- разработку продукта;
- подготовку производства;
- снабжение основными ресурсами;
- изготовление;
- сбыт;
- послепродажное обслуживание.

Четвертая группа позволяет описать способность предприятия к обучению и росту, которая фокусируется в следующие факторы:

- персонал, его способности, навыки и мотивация;
- информационные системы, позволяющие поставлять критическую информацию в режиме реального времени;
- организационные процедуры, обеспечивающие взаимодействие между участниками процесса и определяющие систему принятия решения» [131; 158, с. 34-41].

В настоящее время под влиянием внутренних процессов в межинституциональном взаимодействии меняется соотношение фаз общественного производства, ведущей фазой выступает потребление. Исходя из этого, НКО адаптируются и модернизируются к сложившейся ситуации – и уже не просто решают какие-то проблемы, но адаптируют свои подходы под потребителей социальных услуг. Согласно [83; 260, с. 63-64] обосновано, что «сегодня ведущей стороной основной воспроизводственной связи «производство-потребление» является потребление. Именно оно определяет динамику как процесса производства, так и всего воспроизводственного процесса, окрашивает его в нетоварный цвет, заставляет не только понимать, но и осуществлять сознательную идущую от потребителя деятельность. Потребление начинает предшествовать процессу производства, производство работает по запросам, заказам и предпочтениям потребителей. Приоритет потребителей и потребления экономически выражается в соединении потребителя с производителем через рыночные институты, установление и поддержание необходимого соотношения



между производительными и потребительными аспектами экономической деятельности». И дело уже не столько в потреблении, сколько в коммуникации вокруг потребления: она качественно иная. Коммуникация со стороны производителей социальных благ носит закрытый, элитарный характер, опирается на сговор и лоббирование. Коммуникации же со стороны потребителей куда более «человечны», и пусть качество коммуникантов ниже (это обычные потребители), но это компенсируется их количеством, инициативностью, дополнительными техническими возможностями. Современные технологии и насыщенность информационной среды позволяет противопоставить коммуникации крупной компании и одного отдельно взятого человека, оказавшегося в фокусе общественного внимания: каждое мнение, каждое высказывание может быть размножено, сохранено, приумножено и, в конечном итоге, может разрушить продажи на уровне целой компании, корпорации. Единичная ситуация вкупе с реакцией на нее общества формирует социальный прецедент – явление зачастую куда более важное и устойчивое, чем прецедент юридический.

К формальной, процессуальной стороне деятельности организации добавляется неформальная, мифологизированная, имиджевая сторона. Особенно активно это проявляется на примере НКО: так, НКО может давно прекратить свое существование, но по-прежнему оказывать влияние на взаимодействие между социальными институтами, сформировав заранее прецедент, повестку дня, систему взаимоотношений, институт контроля или систему передачи знаний. Все это оказывает значительное влияние на системное понимание роли и функции НКО, их места в системе производственных отношений.

Концептуальная модель функционирования НКО представлена на рисунке 4.8.

Инновационное производство опирается на инновационный процесс – управленческую деятельность по постоянной адаптации, поиску, внедрению взаимодополняющих инноваций в постоянном стремлении повысить эффективность. Инновационное производство – это подчиненный технологиям процесс, начинающийся с выявления функциональных и символических

потребностей – и заканчивающийся оценкой модернизированных производств через некоторое время после их старта [105].

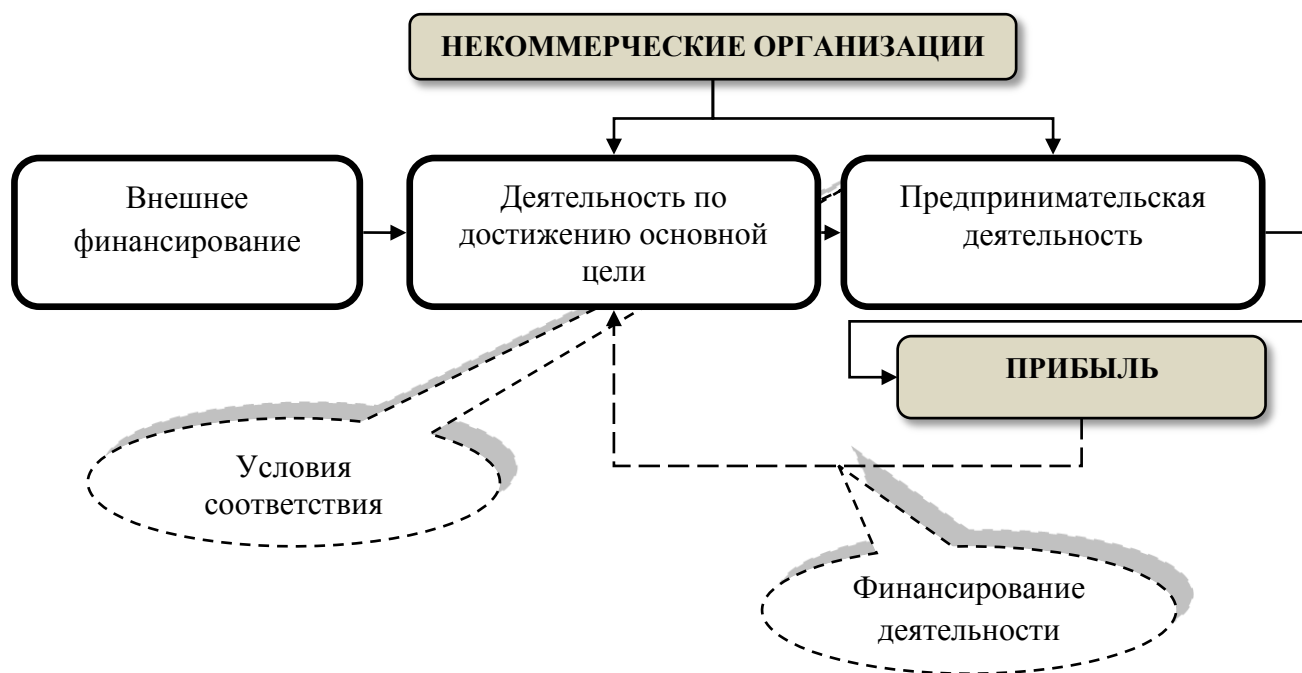


Рисунок 4.8 – Концептуальная модель функционирования НКО

Отметим, что инновационное производство для любого института направлено, прежде всего, на повышение эффективности по сравнению с производством традиционным: и бизнес, и НКО заинтересованы в постоянном росте эффективности производства общественных благ, в дальнейшем ускорении товарно-денежного обращения и оптимизации расширенного воспроизводства. В конечном итоге, производство инноваций расширяет, диверсифицирует рынки и делает их более гибкими в условиях перепроизводства. Социальные же инновации, в конечном итоге, приводят к инновациям коммерческим, равно как и коммерциализация инноваций диффузирует в некоммерческий сектор.

В экономической литературе внешняя среда рассматривается как максимально гибкое явление, которое не диктует условия деятельности управляемой организации, но синергетически ее поддерживает, если в силах менеджмента организовать эффективное взаимодействие, устойчивую коммуникацию.

Общая устойчивая переменчивость внешней среды мотивирует искать

новые подходы к управлению организацией на системном уровне.

Взаимосвязь управляющей системы организаций с внешней и внутренней средой объекта управления представлена на рисунке 4.9.

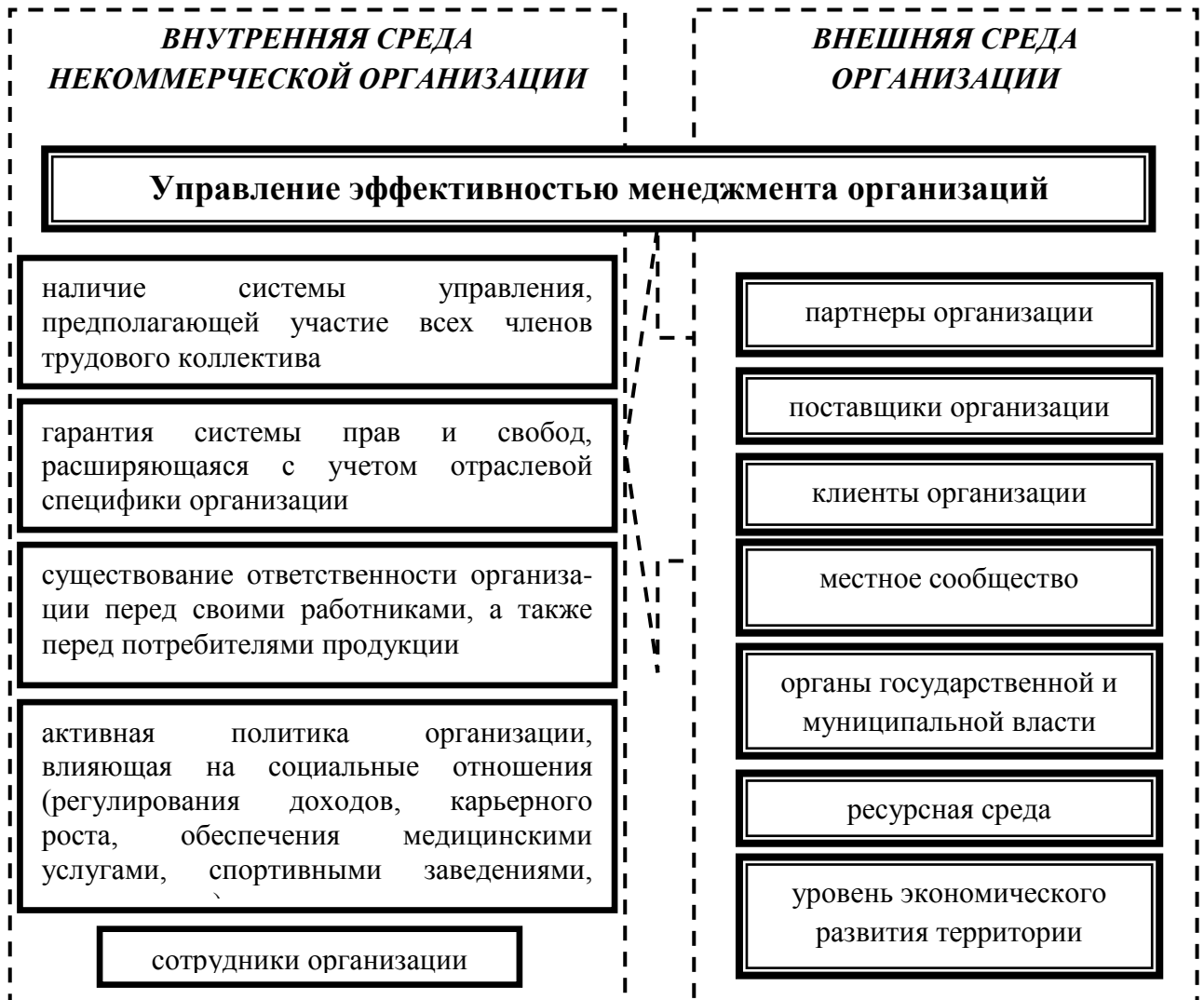


Рисунок 4.9 – Взаимосвязь управляющей системы организаций с внешней и внутренней средой объекта управления

Привлекательность партнеров по бизнесу целесообразно оценивать с помощью сценарного анализа. Сценарии строятся с учетом четырех факторов успеха, которые рекомендуется использовать при выборе партнеров и создании эффективного портфеля альянсов: финансовые выигрыши, уверенность в исполнении обязательств, доверительные отношения и предыдущий опыт [296, с. 13].

Современные НКО характеризуются использованием инновационности и креативности в управлении, применением современных средств анализа управленческих решений, императивом планирования управленческой деятельности и широкого использования новых методов управления.

Содержание управления НКО заключается, «во-первых, в исследовании потребления; во-вторых, обобщении и обработке запросов, заказов, предпочтений и мнений потребителей; в-третьих, формировании потребления; в-четвертых, создании информационной системы; в-пятых, доведении продукции до потребителя; в-шестых, вспомогательных и дополнительных функциях» [213].

В процессе управления требуется значительная межфункциональная системная координация на всех уровнях менеджмента НКО, таким образом традиционная служба маркетинга, замыкающая на себе все функции маркетинга, должна претерпеть серьезные изменения [125, с. 34]. По мере обострения противоречия между предметной специализацией, массовостью производства, унификацией узлов и деталей, а также согласно тенденциям, которые исходят из природы самих потребностей (индивидуализацией потребления и обслуживания, замыкания производства на конкретно определенного потребителя) меняется роль маркетинга [214]. Маркетинг становится равноправной силой при принятии решений в НКО, что не противоречит идеалистичному характеру деятельности последней: напротив, маркетинговая активность не только позволяет ставить цели, но и реализовывать их.

Согласно [104] «в современных рыночных условиях непрерывный поток информации об «обратных связях» от потребителей к производителю, с таким трудом и с колоссальными затратами добываемый маркетинговыми организациями, изначально устаревает. Это представляется весьма логичным: ведь работникам торговли и современным маркетинговым организациям сложно оценивать меняющееся качество товаров, следить за моральным устареванием, за изменением условий их эксплуатации, индивидуальными запросами, предпочтениями и пр. Бесперспективна задача, которую выдвигают некоторые

экономисты – изучать условия и факторы потребления каждого товара.

Маркетинговая деятельность как подсистема в системе управления НКО должна основываться на применении гибких маркетинговых стратегий, соответствующих общественным потребностям, заказам, предпочтениям, требованиям, запросам, типологии потребления и потребителей. Маркетинговые организации через анализ предпочтений, мнений и мотиваций могут формировать потребительские образы и оценки в организации в таких потребительских формах как заявка, запрос, заказ, предпочтение, намерение, требование и т.д.» [104, с. 49].

Нас интересует также направление внутреннего маркетинга, особенно актуальное в контексте мотивации сотрудников с низким уровнем оплаты труда. В соответствии с [76] «внутренний маркетинг – это философия менеджмента, состоящая в координации внутренних обменов между организацией и в ней занятыми для лучшего достижения успешных внешних обменов между организацией и ее потребителями». Маркетинг – это целостная концепция управленческой деятельности, маркетинг является составной частью менеджмента организаций, менеджер в сфере маркетинга «признает, высоко ценит мнение потребителей и служит интересам и нуждам выбранных групп потребителей. Это маркетинг взаимоотношений с потребителями представляет собой способ организации и управления организацией со стороны ее внутренней упорядоченности, согласованности движения ее элементов, отражения в сознании, в интересах участников процесса воспроизводства» [104, с. 51].

«Концепция маркетинга взаимодействия, а в последствии, и маркетинга от потребителя, предполагает формирование внутренней и внешней среды партнерства, целенаправленную планомерную деятельность организаций, конечная цель которой – закрепление и диверсификация деловых отношений с имеющимися потребителями, установление взаимовыгодных долгосрочных партнерских отношений, нахождение новых партнеров и потребителей и заключение с ними договоров на реализацию продукции и услуг с последующим продлением сотрудничества, что предполагает высокую культуру ведения

бизнеса, обеспечивающую доверие со стороны покупателей и партнеров. Концепция маркетинга взаимодействия, а впоследствии, и маркетинга от потребителя, основана на координации долгосрочных взаимоотношений между поставщиками и потребителями» [187]. Маркетинг взаимоотношений – это способ достижения каждой из сторон своих целей [187].

Модель управления на основе внутренней среды организации показана на рисунке 4.10<sup>40</sup>.

Маркетинг взаимодействия оказывает векторное воздействие на повышение предпринимательского эффекта функционирования предприятия, обеспечивая его за счет полного и своевременного удовлетворения потребностей партнеров по бизнесу, четкой организации взаимосвязи элементов внутренней и внешней среды, формирования потенциала партнерского взаимодействия как значимого нематериального актива компаний.

Подобно тому, как НКО реагируют на изменения потребительского спроса, НКО необходимы схожие алгоритмы, позволяющие в реальном режиме времени откликаться на нужды потребителей социальных услуг с использованием современной информационно-технологической digital-среды.

Структурная стабильность по отношению к собственным работникам работает на мотивацию, удержание, повышение качества работы сотрудников. В прошлом маркетинговые коммуникации внутри компании считались незначительными, теперь же они не менее важны, чем коммуникации с внешней средой: обратная связь с сотрудниками делает их инсайдерами, носителями важной для рынка информации. Кроме того, сотрудники организации выступают важнейшим источником знаний о процессе предоставления социальных услуг. Человеческий фактор чрезвычайно важен, так как производство услуг качественно отличается от производства товаров и почти всецело опирается на человека, его навыки, предпочтения и ощущения.

---

<sup>40</sup> Составлено автором.



Рисунок 4.10 – Модель маркетингового управления во внутренней среде организации

Маркетинговое управление закладывает приоритет рынка, рыночных и пост-рыночных отношений, подчеркивает важность внешней среды и главенство потребительских рынков. Само общественное воспроизводство становится менее

маятниковым, повторяющимся, но более осозанным, обоснованным, социально ориентированным. Важно отметить, что в рамках современных социальных отношений НКО влияют на выпуск продукции даже в тех сферах, которые не связаны с общественным потреблением – влияют на саму концепцию, на саму сущность производства общественных благ.

Модель управления на основе взаимодействия с внешней средой НКО показана на рисунке 4.11.<sup>41</sup>



Рисунок 4.11 – Модель маркетингового управления во внешней среде

<sup>41</sup> Разработано автором.



Целью подобного рода системы управления является создание структурной стабильности и по отношению к внешним потребителям, и по отношению к внутренним потребителям. Структурная стабильность обеспечивает создание долгосрочных партнерских отношений, сопровождаемых качественным маркетинг-микс, что в свою очередь позволяет сократить издержки и увеличить эффективность экономической деятельности НКО (удерживать клиентов на порядок дешевле, чем постоянно привлекать новых).

Представленная модель указывает на ряд возможностей по модернизации системы управления НКО, а именно:

- возможность принятия инноватизации и модернизации в качестве опережающей траектории развития, когда приоритет отдается либерализации отношений внутри организации и инновационному подходу к внешней среде;
- возможность ведения инновационной деятельности, связанной с диверсификацией источников финансирования, что делает НКО более устойчивой и менее зависимой;
- возможность внедрения систем мониторинга управленческой и производственной активностей, опирающегося на современные технологии, максимально объективного и точного;
- возможность формирования положительной PR-среды вокруг НКО, интеграции в актуальное информационное пространство;
- возможность поддержки других малых и средних инновационно ориентированных организаций с последующим симбиозом;
- доступ потребителей к обширному срезу общественной жизни.

Внешнее управление организацией должно основываться на исследованиях и построении на основе исследований типологии потребления, потребителей, а также всех остальных участников инновационного кластера, сегментации рынка. Доминанта управления переносится с процесса покупки на процесс потребления и создания партнерских отношений организаций с потребителями их продуктов.

Объектом управления становится потребительская эффективность, составляющими которой являются удовлетворенность, потребительность и производительность процесса потребления и потребителя.

Инновационный подход к управлению НКО опирается на маркетинг-менеджмент, на социально ориентированный маркетинг и предполагает глубинную институциональную интеграцию НКО, уход от противопоставления к решению проблем социума. Дальнейшее становление инновационного характера управления НКО потребует дальнейшего совершенствования законодательства, появления информационных систем нового поколения, позволяющих формировать системы маркетинговой информации. С точки зрения внутреннего менеджмента, управление НКО требует качественно нового уровня мотивации сотрудников, появления систем профессионального роста и мониторинга удовлетворенности.

#### Выводы по разделу 4

Четвертый раздел диссертации раскрывает особенности финансового обеспечения организаций, маркетинговой стратегии управления развитием организации, функции и механизмы управления социально ориентированными НКО.

1. Сформулированы основные направления предпринимательской деятельности НКО: размещение средств на депозитных счетах; приобретение векселей, депозитных сертификатов и т. д.; сдача имущества в аренду.

Определены основные источники финансирования НКО, а также диапазон их процентного соотношения: членские взносы и индивидуальные пожертвования получают 42 % и 33 % организаций соответственно, и только 19 % организаций продают свои собственные товары и услуги.

Установлено, что источник финансирования оказывает определяющее влияние на виды деятельности НКО. НКО формируют доходы за счет:

а) собственной деятельности специализируются в сфере торговли, промышленности, сельского хозяйства, IT, образования, науки, маркетинга;

б) благотворительности и пожертвований коммерческих организаций – благотворительности, гуманитарной помощи, здравоохранения, работы с инвалидами и сиротами, общественно-политической деятельности и местного самоуправления;

в) членских взносов – защиты прав тех или иных слоев населения, а также прав самих членов организации.

Систематизированы формы финансирования НКО государством на:

1) федеральном уровне:

а) гранты – выделение средств под конкретные проекты, имеющие социальную, профессиональную значимость для определенных групп населения;

б) субсидии – вид безвозмездной финансовой поддержки НКО, осуществляемой в рамках реализации бюджетной политики на условиях долевого финансирования целевых расходов;

в) контрактные отношения – размещение у НКО заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд;

г) предоставление льгот (налоговых, таможенных, кредитных, по оплате коммунальных услуг, на определенные виды почтовых отправлений, транспортное сообщение, аренду государственного и муниципального имущества, на рекламное время в государственных СМИ) как самим НКО, так и физическим

и юридическим лицам, осуществляющим пожертвования в их пользу;

2) региональном и муниципальном уровнях: субсидии, гранты, предоставление помещений (бесплатно или по льготным ставкам аренды), информационная поддержка.

Регламент определения сумм поддержки определяется сроками активной деятельности НКО (от 2-х лет), масштабом (региональный, межрегиональный, федеральный), направленностью (инфраструктурный, неинфраструктурный) реализуемых проектов, а также наличием государственной поддержки в предыдущие годы. Детальная регламентация комиссий и градация сумм государственной поддержки на первый период введения конкурсного подхода представления грантов и субсидий, а также выработки критериев, по которым оцениваются проекты, является необходимой и эффективной практикой.

Согласно результатам опроса руководителей НКО о предпочтительных формах финансирования НКО со стороны государства и органов местного самоуправления большинство российских НКО стремится к диверсификации источников финансирования. Однако более двух источников получения средств имеют не более 32 % НКО.

Сформулированы рекомендации по совершенствованию государственной политики в сфере развития НКО:

введение дополнительных налоговых мер стимулирующего характера для социальных предприятий, в частности, льгот по налогу на прибыль и НДС для НКО, занимающихся платной деятельностью;

предоставление льгот по аренде, а также налогам на землю, недвижимость и транспорт;

включение затрат бизнеса на социальные программы, реализуемые социально ориентированными НКО, в перечень затрат, снижающих налогооблагаемую базу по налогу на прибыль;

согласование льгот для жертвователей (юридических лиц),

поддерживающих деятельность НКО на благотворительной основе;

упрощение системы регистрации новых НКО (стартапов), обеспечение возможности заявительной формы в электронном виде с регистрацией по месту жительства;

упрощение отчетности и налогообложения на период становления НКО (до трех лет) в случае, если они не претендуют на особый налоговый статус;

упразднение 10 %-ного секвестирования программы поддержки социально ориентированных НКО;

увеличение финансирования, разработка и реализация программ поддержки инфраструктуры социально ориентированных НКО в субъектах Российской Федерации;

устранение административных барьеров для ведения НКО деятельности, приносящей доход, в частности, отменив требование ведения отдельного учета в случае, если НКО применяет упрощенную систему налогообложения;

обеспечение доступа НКО к инфраструктуре поддержки малого и среднего бизнеса, центрам поддержки предпринимательства;

адаптация положительного зарубежного опыта по разработке принципов и критериев присвоения налоговых статусов, степени открытости внутренней информации, порядка регистрации и контроля местными и федеральными властями различных типов НКО к институциональной среде Российской Федерации.

Обобщен перечень существующих мероприятий, направленных на развитие НКО в Российской Федерации: определен правовой статус НКО в Российской Федерации, порядок деятельности, законодательство по финансированию НКО становится более гибким, совершенствуется налоговый режим и пр.

Исходя из результатов анализа льгот и преференций, предоставляемых НКО согласно законодательству Российской Федерации, обосновано, что существующий перечень экономических стимулов наглядно отражает

приоритетные для развития направления деятельности НКО, в рамках которых им будет обеспечена всесторонняя государственная поддержка: продажа товаров, работ, услуг, относящихся к социальной сфере; благотворительность; научные исследования, здравоохранение; образовательные, научные, культурные, лечебно-оздоровительные, физкультурно-спортивные и иные программы социальной защиты и реабилитации инвалидов.

2. Определена основополагающая функция НКО – создание целостного общественного организма. Выделены три основные группы населения гражданского общества (наемные работники, предприниматели и нетрудоспособные граждане), на обеспечение баланса экономических интересов и материальных возможностей которых направлена деятельность НКО. Обобщена система показателей, характеризующая основные сферы деятельности организации: традиционные финансовые, маркетинговые, внутрипроизводственные, способности к обучению и росту.

Исходя из гипотез о том, что в современной социально-экономической системе потребление превалирует над процессом производства, которое подстраивается под запросы и предпочтения потребителей, существует прямая зависимость между ускорением развития организации и спецификой функционирования внешней среды, являющейся источником ресурсов для организации. Обосновано, что основополагающей подсистемой управления выступает маркетинговая деятельность и информационное обеспечение управления.

Установлены основные направления формирования инновационного производства, базирующегося на инновационных процессах:

определение размеров функциональных и символических потребностей, характера отношения к ним и готовности реализовать их у будущих потребителей;

интерпретация полученной информации в контексте принятия

управленческих решений относительно целесообразности совершенствования существующих и разработки новых услуг и изделий;

выработка конкретных методологических подходов к инновационному развитию, учитывающих скорость внедрения и апробации инноваций в контексте ожиданий рынка;

разработка и внедрение системы по созданию инновационного продукта, обладающего высоким спросом, информированию потенциальных потребителей о его свойствах, осуществление товарного обмена.

Выделена особая организационно-правовая форма собственности – ГЧП, как институциональный и организационный альянс органов власти и представителей частного бизнеса, передающий часть полномочий государственного собственника частному сектору без смены формы собственности, с целью реализации общественно значимых проектов широкого спектра деятельности на макро- и мезо-уровне.

Сформулированы основные условия, при которых актуально создание ГЧП. А именно, потребность:

привлечения дополнительного финансирования как для развития приоритетных отраслей экономики (инфраструктурных, транспортных, социальных и инновационных), так и для инвестирования малопривлекательных объектов государственной и муниципальной формы собственности;

снижения строительных рисков, обусловленных истечением сроков поставок, несоблюдением нормативов строительства;

перенесения части потенциального санкционного бремени на частного партнера;

регулирования колебаний спроса, уменьшения риска длительной стагнации регионов, не имеющих постоянного притока частных инвестиций.

Установлено, что приоритетной сферой создания ГЧП являются крупные инфраструктурные проекты.

Определены традиционные подходы к реализации и основные формы ГЧП, опирающиеся на контрактную форму (контракты на обслуживание, управление, строительство, аренду), концессионные соглашения и пр.

Проанализирован комплекс мер по исследованию внешней среды, необходимый для реализации инновационного проекта в рамках ГЧП (определение и формирование спроса, трансформация спроса в контракты, регулирование выполнения контрактов), а также основные источники финансирования (бюджетные субсидии, фонды постприватизационной поддержки, ценные бумаги, долговые инструменты, именные сертификаты).

Обоснована необходимость разработки и внедрения системы критериев формирования и отбора пакета инновационных проектов, показателей эффективности их реализации (экономической, экологической и социальной); процедур ведения учета, составления отчетности и контроля (аудита); создание институтов (в т.ч. институтов потребителей), осуществляющих посреднические функции между участниками инновационного процесса и гарантирующих защиту информации.

Систематизированы преимущества привлечения ГЧП для:

государственного сектора: диверсификация инвестиций за счет негосударственного долевого финансирования; снижение налоговой нагрузки; сокращение государственных расходов на содержание и эксплуатацию, привлечение новых технологий, повышение уровня ответственности исполнителя работ, новые имиджевые акценты для деятельности властей;

частного бизнеса: долгосрочная стабильная занятость, улучшение имиджа предприятия в конкурентной борьбе, получение дополнительных возможностей для развития, обеспечение гарантий прибыли, инновационный характер проекта, развитие собственных компетенций, платформа для выхода на новые рынки и сегменты.

Исходя из менеджериального и контрактного подходов к обеспечению



инновационного процесса, согласно принципам децентрализации государственного управления, инфраструктурной модернизации и активности институтов гражданского общества, в качестве основных форм альянсов выделены ряд форм партнерства, в частности, государственно-частное, частно-государственное, государственно-публичное и пр.

Сформулированы основные обязанности государства по отношению к бизнесу в рамках партнерских отношений. Систематизированы различные виды и формы ГЧП (свободные зоны, концессионные соглашения, соглашения о разделе продукции, технопарки и др.). Разработаны рекомендации по развитию новых форм ГЧП, направленные на: совершенствование системы оценки деятельности и повышение прозрачности отчетности организаций; разработку четких критериев присвоения организации статуса «социально ориентированной»; создание общего реестра НКО Российской Федерации; разработку системы стимулирования социально ориентированных НКО; обеспечение глубокого, всестороннего статистического учета всего некоммерческого сектора.

Сформулированы теоретико-методологические положения, которые выступают базисом формирования стратегии маркетинговой политики организаций:

в современных рыночных условиях непрерывный поток информации об «обратных связях» от потребителей к производителю изначально устаревает;

деятельность по изучению условий и факторов потребления каждого товара в отдельности является бесперспективной;

напротив, маркетинговые практики через анализ предпочтений, мнений и мотиваций способны формировать потребительские образы и оценки.

Таким образом, маркетинговая деятельность как подсистема в системе управления НКО должна основываться на применении гибких маркетинговых стратегий, соответствующих общественным потребностям, заказам, предпочтениям, требованиям, запросам, типологии потребления и потребителей.

Определены основные направления маркетинговой деятельности в рамках НКО: исследование потребления; обобщение и обработка запросов, заказов, предпочтений и мнений потребителей; формирование потребления; создание информационной системы; доведение продукции до потребителя; выполнение вспомогательных и дополнительных функций.

Разработан комплекс концептуальных моделей, которые формализуют каузальные связи между элементами внутренней и внешней среды НКО:

концептуальная модель функционирования организации отражает взаимосвязи между внешним финансированием, деятельностью по достижению основной цели и предпринимательской деятельностью организаций;

модель управления на основе внутренней среды НКО – взаимосвязи между многовариантностью финансирования организации, технологиями управления, основными фондами организации, предметами и средствами труда, инновационным потенциалом, репутационным капиталом и внедрением концепции холистического маркетинга;

модель управления на основе взаимодействия с внешней средой организации – взаимосвязи между контрагентами организации (поставщиками, конкурентами, посредниками), потребителями и потенциальными инвесторами (банковская система, правительственные гранты, система краудфандинга, система фандрайзинга) в рамках инновационного пространства организации деятельности (интеллектуальная собственность, «ноу-хау», патенты, авторские свидетельства).

Обобщены основные функции социальной сферы. Выведено обновленное понимание социальной сферы в институциональном ключе.

Согласно результатам социальных опросов, а также анализа динамики развития сектора социально-ориентированных НКО установлено, что наиболее популярными в обществе (уровень поддержки 30-47 % опрошенных) являются: благотворительные организации в области здоровья детей и инвалидов (47 %), волонтерские (42 %), оказывающие поддержку нуждающимся (40 %),

экологические (38 %), выступающие против нарушения трудовых прав и защищающие памятники истории и культуры (по 30 % соответственно). Наименьшим уровнем поддержки (6-7 % опрошенных) пользуются протестные музыкальные рок-фестивали и концерты; по поддержке заключенных, секс-меньшинств, военнослужащих; представляющие интересы этнических диаспор.

В структуре основных направлений деятельности социально ориентированных НКО преобладают дошкольное образование (41 %) и трудоустройство людей в сложной жизненной ситуации (16 %). Остальные направления (повышение качества и доступности медицинских услуг, выпуск социально значимой продукции, развитие сельского хозяйства в регионах Российской Федерации, туристические услуги для социально незащищенных категорий населения, природоохранная деятельность, организация доступного спортивного досуга, оказание гериатрических услуг населению, сохранение и возрождение культурного и исторического возрождения Российской Федерации) представлены на уровне 3-7 %.

Установлены основные источники поступления средств социально-ориентированной НКО, определено, что в большей степени НКО получают поддержку в натуральном (неденежном) виде – бесплатного помещения и других организационных ресурсов, волонтерской работы и т.п., и в меньшей степени – в виде финансовых средств. Одновременно, государственная политика построения пула социально значимых НКО ориентирована именно на финансовую поддержку. Также показано, как меняется финансирование НКО, отражая рост их самостоятельности. Стадия жизненного цикла НКО также отражается на характере финансирования и на общеэкономических показателях деятельности.

Исходя из того, что правительственная Программа социальной поддержки граждан до 2020 года отводит НКО место системообразующего фактора в развитии социального государства, в рамках совершенствования механизмов взаимодействия социально ориентированных НКО с органами исполнительной

власти рекомендованы: появление рабочих групп по взаимодействию с социально ориентированными НКО; разработка на сайтах министерств разделов, посвященных взаимодействию с социально ориентированными НКО; создание пилотных площадок в субъектах Российской Федерации в целях системного развития лучших практик деятельности НКО; создание обновленного реестра НКО, который включал бы больше информации, пригодной для грантодателей; появление новых коммуникационных форматов для НКО, поддерживаемых на государственном уровне; подготовка и обсуждение предложений по развитию механизмов поддержки деятельности социально ориентированных НКО; проведение конкурсных механизмов финансирования социальных услуг; достижение баланса между государственными услугами и услугами социально ориентированных НКО в разнообразных сферах общественной жизни, что привело бы к активизации конкурентных процессов.

Выявлены основные негативные и благоприятные тенденции в сфере сотрудничества организаций с органами государственной власти и развитием сектора социально ориентированных услуг. К негативным тенденциям относятся:

низкая заинтересованность местного самоуправления и административного ресурса в Российской Федерации в катализации предпринимательской инициативы, обеспечении защиты малого бизнеса и НКО от недобросовестной конкуренции, улучшении инфраструктуры для бизнеса, подготовке актуальных для организации кадров;

недостаточный общий уровень развития сектора социально ориентированных организаций в Российской Федерации – по ряду показателей (удельный вес социально ориентированных организаций; в структуре ВВП; доля работников НКО в общей численности занятых) отстает от аналогичных для экономически развитых стран в 5-7 раз;

недостаточная консолидация среды саморегулируемых организаций в Российской Федерации на отраслевом уровне, что делает невозможной

реализацию инициатив государственных органов власти по делегированию части функций, в том числе контрольных, отраслевым организациям;

общая неразвитость саморегулирования экономики вынуждает государство активно участвовать в рыночных процессах, наращивать долю участия в ВВП и управлять деятельностью других социальных институтов. В конечном итоге, это не просто влечет за собой снижение качества функционирования основных социальных институтов, но и отбрасывает нас назад: усиление роли государства возвращает нас от проторыночной к смешанной экономике в одном из худших ее проявлений, когда все социальные институты зависимы от государства, но само государство не в состоянии устанавливать тренды развития и участвовать в планировании экономики (как это происходит в экономике командно-административной).

Среди благоприятных тенденций следует отметить:

динамический рост объемов социальных услуг, оказываемых социально ориентированными НКО, общего количества социально ориентированных НКО в Российской Федерации, численности добровольцев, участвующих в их деятельности;

изменение структуры социального предпринимательства, усиление ее социальной составляющей, появление новых направлений социального предпринимательства, а также развитие новых видов деятельности НКО – эндаумент, аутсорсинг и институт фандрайзинга;

прогресс в развитии взаимодействия между социально ориентированными организациями и органами власти: законодательное закрепление права оказывать экономическую поддержку социально ориентированным организациям за счет средств региональных и муниципальных бюджетов; ежегодные бюджетные ассигнования на предоставление на конкурсной основе субсидий из федерального бюджета в рамках правительственных программ: 1) бюджетам субъектов Российской Федерации на реализацию региональных программ поддержки

социально ориентированных НКО; 2) непосредственно НКО в целях реализации мероприятий в области оказания информационной, консультационной и методической поддержки их деятельности, выявления и распространения лучших практик реализации проектов указанных организаций, содействия привлечения ими труда добровольцев; установление нормы госзакупок (до 15 %), которые должны исполняться НКО и малым бизнесом; возможность конкурировать с бюджетными учреждениями и коммерческими организациями за право оказания социальных услуг гражданам и др.

Проведена сравнительная оценка различий и преимуществ инструментов решения социальных проблем организациями – муниципальных социальных заказов и муниципальных грантов по показателям: целеполагание; документ, на основании которого возникла потребность в инструменте; источник финансирования; наличие дополнительной бюджетной строки; способ финансирования; форма налогообложения; наличие противоречий со стандартной системой распределения бюджетных средств; фактическое использование механизма местной власти; метод выявления проблемы местной власти; разработчики целевой программы и/или проекта; наличие договорной основы, конкурсной основы; состав участников.

Установлено, что муниципальный грант, осуществляемый на конкурсной основе, позволяет более полно учитывать и согласовывать интересы максимального числа членов сообществ разных уровней, акцентироваться на местных приоритетах, поскольку изначально инициатива поступает «снизу» от населения, а не диктуется «сверху» согласно плану, то есть обладает более высокой мотивацией. Кроме того, данный инструмент решения социальных проблем является более диверсифицированным по количеству источников финансирования, однако, в то же время, связан с более высокими рисками неопределенности. К ограничениям, усиливающим неопределенность, также относится неразвитость практических механизмов применения местными

органами власти.

С другой стороны, муниципальный заказ как инструмент решения социальных проблем, основываясь на утвержденных планах социального развития территорий, имеет гораздо более низкие риски неопределенности: устоявшиеся подходы и механизмы реализации, постоянный источник финансирования, гарантированное полное возмещение расходов исполнителя, высокий уровень доверия между сторонами проекта, защита от конкуренции на государственном уровне, контроль со стороны общественности и некоммерческого сектора, перспективы масштабирования, копирования, растяжения использованных решений. Важно и то, что ГЧП замечательно функционирует и на муниципальном уровне; Чемпионат мира по футболу 2018 года показал потенциал подобных решений в основных городах проведения.

Учитывая, что каждый из рассмотренных инструментов обладает преимуществами и ограничениями, решение о приоритетности выбора одного из них должно приниматься ситуативно. Дело не только в синергии между инструментами поддержки НКО, но и в формировании определенного общественного запроса на плюрализм мнений, на разнообразие услуг, на те или иные НКО. Лишь государство в силах поднять доверие к НКО на системном уровне, вместо введения новых законопроектов. Тенденция к ограничению деятельности политически ориентированных НКО, к сожалению, негативно влияет и на восприятие обществом социально ориентированных НКО, так как население не видит разницы, но видит некоторое противоречие в деятельности государства. Наконец, нужны не только меры поддержки, но и новые механизмы маркетингового взаимодействия между всеми институтами в рамках решения тех или иных социальных проблем: недостаточно изучена роль НКО как информационного ресурса.

В мире, где распространение информации становится все проще, не хватает консолидированной активности социально ориентированных НКО, способных

заменять крупные СМИ и обращать внимание на те или иные проблемы вкупе с поиском путей их решения: в конечном итоге, это способствует дальнейшему усилению гражданского общества и общему оздоровлению экономики; НКО, первоначально становящиеся своеобразной помехой для организаций коммерческих, постепенно становятся их главными друзьями и помощниками, так как НКО консолидируют свои усилия на удовлетворенности потребителя, обмене накопленной информации и качественном насыщении информационного поля.

Основные результаты исследований в рамках данного раздела опубликованы в работах [212-216; 223; 228-230].



## РАЗДЕЛ 5. УЧАСТИЕ ИНСТИТУТОВ И ОРГАНИЗАЦИЙ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА В ФОРМИРОВАНИИ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ НКО

### 5.1. Социально ориентированные НКО как системообразующий фактор развития социального государства

Социальная сфера в современном гражданском обществе выполняет ряд базовых функций: экономическую (связанную с перераспределением и потреблением), гуманистическую (связанную с качеством жизни), функцию социализации (передача опыта, традиций от индивидуума к индивидууму) и, наконец, непосредственно социальную (развитие и поддержание человеческой общности) [315].

Постепенно в Российской Федерации формируется институт НКО, ориентированных на дальнейшее развитие социальных функций общества, его дальнейшую гуманизацию. Именно такие НКО регулируются и поддерживаются, в первую очередь, Федеральным законом от 05.04.2010 № 40-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросу поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций». Постановлением Правительства назначен уполномоченный орган, ответственный за определение политики в данной сфере – Министерство экономического развития Российской Федерации, которым начато предоставление на конкурсной основе субсидий так называемым «инфраструктурным» социально ориентированным НКО: на реализацию программ по оказанию информационной, консультационной и методической поддержки деятельности других социально

ориентированных НКО, содействию привлечению ими труда добровольцев, а также выявлению, обобщению и распространению лучших практик реализации проектов социально ориентированных НКО. Президент Российской Федерации В. В. Путин в 2015-2016 годах в ежегодных посланиях Федеральному Собранию отметил важность вопроса поддержки НКО и необходимость разработки всей необходимой нормативно-правовой базы. В Постановлении Правительства Российской Федерации от 26.01.2017 № 89 утверждены правила принятия решения о признании социально ориентированной НКО исполнителем общественно полезных услуг, приняты правила ведения реестра НКО «О реестре некоммерческих организаций – исполнителей общественно полезных услуг». Это постановление позволит НКО принимать участие в социальной сфере. Во вступительном слове на совещании с вице-премьерами 30 января 2017 года Д. А. Медведев отметил, что реестр формируется на основе документированной информации, предоставляемой социально ориентированными НКО, федеральными, территориальными органами исполнительной власти и органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации. Они оценивают качество оказания услуг, удовлетворенность получателей общественно полезных услуг качеством их оказания.

Президент Российской Федерации В.В. Путин подписал закон, наделяющий региональные органы власти полномочиями осуществлять оценку качества оказываемых социально ориентированными НКО общественно полезных услуг. Например, автономная НКО «Центр поддержки предпринимательства Республики Ингушетия» в рамках мер по регламентации своей деятельности успела за короткий период функционирования разработать и внедрить систему менеджмента качества, соответствующую требованиям международных стандартов, аудит проведен немецкой компанией DQS Holding GmbH.

В январе 2018 года внесены изменения в Правила принятия решения о признании социально ориентированной НКО исполнителем общественно полезных услуг. Президент Российской Федерации своим Указом утвердил

список приоритетных направлений оказания общественно полезных услуг на Всероссийской конференции «Социально ориентированные некоммерческие организации на рынке социальных услуг для семьи и детей». Государственную поддержку социально ориентированных НКО, совместно с Фондом поддержки гражданской активности в малых городах и сельских территориях «Перспектива», оказывают в Ханты-Мансийском автономном округе – ЮГРА (<http://ophmao.ru>). Национальный фонд объявил о запуске интернет-ресурса «Каталог НКО – поставщиков социальных услуг» (расположен по адресу: <http://dostup.ngo.ru/>) и были созданы стандарты социальных услуг.

Растет и узнаваемость социально ориентированных НКО среди населения: так, по статистике, наиболее известные гражданам НКО работают в сфере образования, здравоохранения и культуры. Наиболее лояльно население относится (и даже готовы оказать посильную помощь) следующим категориям организаций: благотворительные организации в области здоровья детей и инвалидов (47 % населения), волонтерские (42 %), оказывающие поддержку бедным людям (40 %), экологические (38 %) и др. [43, с. 26]. Самореализоваться молодым гражданам в жизни, реализовать в своих регионах способствуют региональные организации и Общественные представительства ЦК РСМ – эти массовые некоммерческие объединения молодежи действуют во всех 85 субъектах Российской Федерации.

В программах подчеркивается, что социально ориентированные НКО, наряду с государственными органами власти, являются неотъемлемым структурным элементом создания современной системы социальной поддержки и патриотического воспитания граждан, например, государственная программа «Патриотическое воспитание граждан Российской Федерации на 2016-2020 годы» и распоряжение Правительства Российской Федерации «Об утверждении основ государственной молодежной политики на период до 2025 года». В связи с этим в 2013-2020 гг. предусматривается увеличение объемов социальных услуг, оказываемых социально ориентированными НКО (рисунок 5.1).

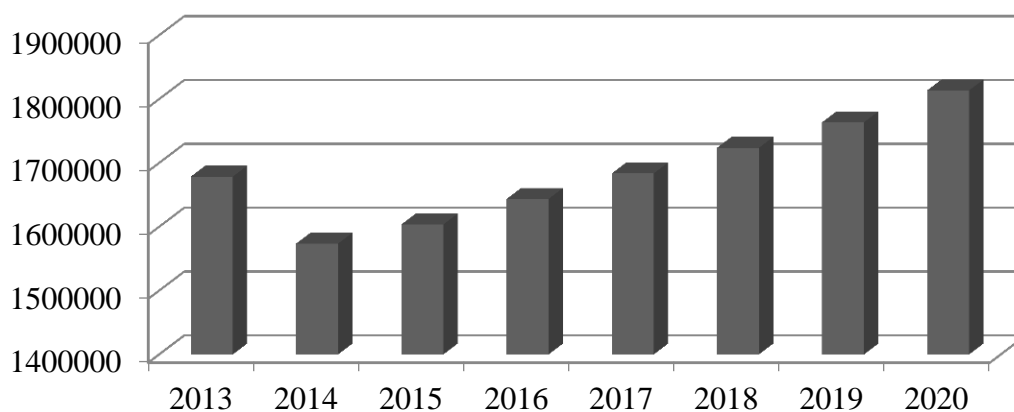


Рисунок 5.1 – Увеличение объемов социальных услуг, оказываемых социально ориентированными НКО [263]

Благодаря формированию государством категории «социально ориентированная НКО» и описания ее в законодательстве, этот сектор динамично растет.

Численность работников некоммерческого сектора растет, наиболее заметно в период 2011-2013 гг.: число задействованных россиян выросло за этот период на 45 000 (до 625 тыс. чел.), доходы от продажи продуктов НКО выросли к 2013 году до 193,3 млрд руб. Доходы от целевого капитала составили в 2013 г. 3,4 млрд руб. [212]. В 2013 году общее количество таких НКО достигло 113 000 (в 2011 году – 96 000) (рисунок 5.2). Понятно, что сложившиеся с 2014 года тенденции заставляют количество НКО практически не меняться, однако доходы от целевого капитала и продажи продуктов продолжают плавно расти, показывая повышение эффективности в среднем для каждой организации.

По данным Росстата в России на конец 2016 года зарегистрировано 140 031, на конец 2017 года – 143 436 социально ориентированных НКО. Министерство экономического развития Российской Федерации проводит конкурсный отбор социально ориентированных НКО, деятельность которых профессиональна и тиражируема в целях предоставления субсидий из федерального бюджета, это организации Новосибирской, Томской, Кемеровской, Омской, Иркутской областей, Красноярского, Забайкальского, Алтайского краев и Республики Алтай.

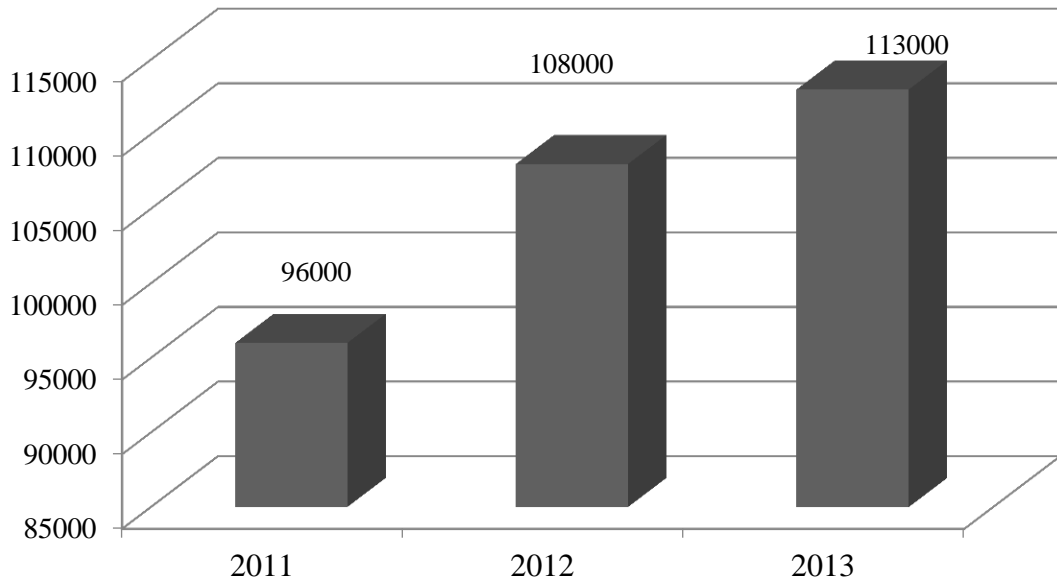


Рисунок 5.2 – Число социально ориентированных НКО в Российской Федерации [212]

Динамика развития сектора социально ориентированных НКО показана на рисунке 5.3 [92].

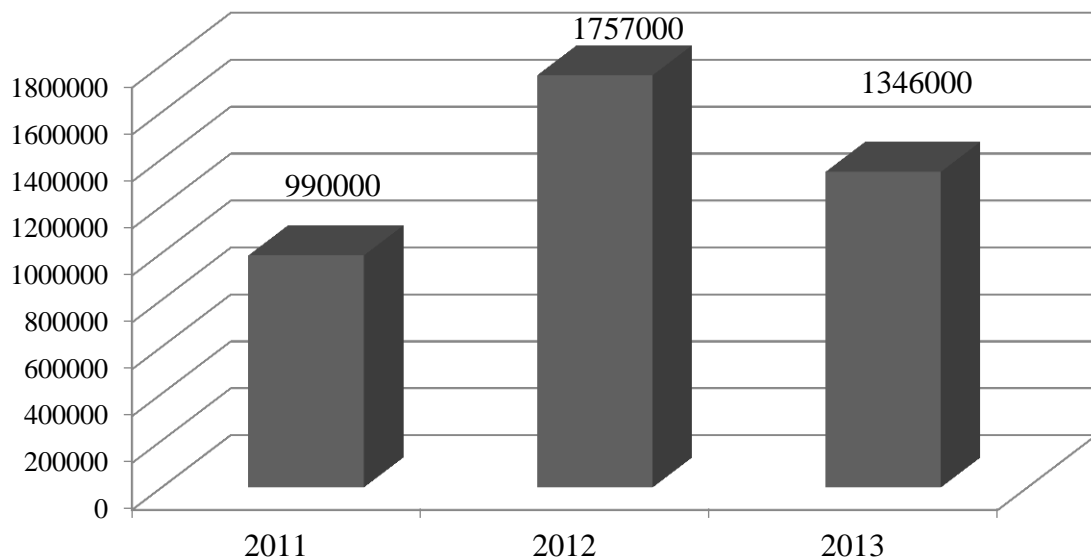


Рисунок 5.3 – Количество добровольцев социально ориентированных НКО в Российской Федерации, чел.

На конец 2015 года Росстат насчитал около 2,5 млн добровольцев социально ориентированных НКО, на конец 2016 года – уже 3,8 млн чел. Социально ориентированные НКО представлены, прежде всего, в сфере образования и

здравоохранения. Основные сферы деятельности социальных предпринимателей приведены в таблице 5.1.

Таблица 5.1 – Сферы деятельности социальных предпринимателей, %<sup>42</sup>

<b>Вид деятельности организации, специализирующейся на социальном предпринимательстве</b>	<b>Доля организаций, специализирующихся на определенном виде социального предпринимательства</b>
Дошкольное образование	41
Трудоустройство людей в сложной ситуации	16
Повышение качества жизни людей из социально незащищенных категорий населения	7
Повышение качества и доступности медицинских услуг	7
Выпуск социально значимой продукции	6
Развитие сельского хозяйства в регионах Российской Федерации	5
Туристические услуги для социально незащищенных категорий населения	5
Экология	4
Организация доступного спортивного досуга	3
Оказание гериатрических услуг населению	3
Сохранение и возрождение культурного и исторического возрождения	3

Готовность принимать участие в системе оказания социальных услуг населению показано на рисунке 5.4 [206, с. 28].

<sup>42</sup> Составлено автором на основе данных [93].



Рисунок 5.4 – Распределение ответов на вопрос: «Как Вы относитесь к тому, что государство постепенно передает часть функций по оказанию социальных услуг негосударственным структурам – НКО и бизнесу?», % [66]

На рисунке 5.5 представлено процентное соотношение распределения граждан, принимавших участие в социальном опросе, по характеру отношения к передаче социальных услуг НКО и разнообразить ассортимент услуг и восполнить существующие дефициты.

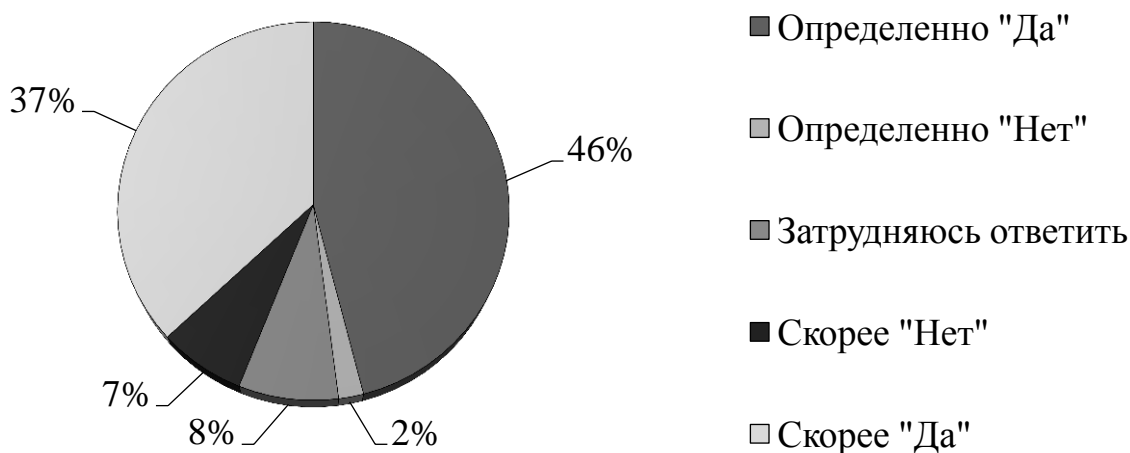


Рисунок 5.5 – Распределение ответов на вопрос: «Хотели бы вы участвовать в системе предоставления социальных услуг населению...», %

Распределение социально ориентированных НКО по видам деятельности отражено на рисунке 5.6 [141].



Рисунок 5.6 – Распределение социально ориентированных НКО по видам деятельности в 2012-2013 гг.

Отношение к различным НКО показано в таблице 5.2.

Местное самоуправление, административный ресурс в Российской Федерации по-прежнему не заинтересованы в катализации предпринимательской инициативы, обеспечении защиты малого бизнеса и НКО от недобросовестной конкуренции, улучшении инфраструктуры для бизнеса, подготовке актуальных для НКО кадров [212].



Таблица 5.2 – Отношение к различным НКО, % [141]

<b>Вид НКО</b>	<b>С симпатией, готовы поддержать</b>	<b>С интересом, но поддержать не готовы</b>	<b>Нега- тив- но</b>	<b>Не зна ю</b>
Благотворительные, помогающие больным детям, инвалидам	47	34	1	18
Волонтерские – помощь пострадавшим от стихийных бедствий	42	38	1	20
Помогающие бедным, бездомным людям	40	35	2	23
Экологические	38	34	3	25
Выступающие против нарушений трудовых прав	30	34	3	32
Защищающие памятники истории и культуры	30	43	1	25
Борющиеся с коррупцией	28	33	3	36
За общественный контроль над проведением выборов	22	36	5	36
Добровольные народные дружины, казачество	21	45	8	26
Объединения спортивных болельщиков и фанатов	12	29	24	35
За восстановление традиционных христианских ценностей	19	30	4	47
Против наплыва мигрантов в Российскую Федерацию	19	27	10	44
Интернет-сообщества	16	28	9	47
За свободу собраний, митингов и демонстраций	12	35	9	44
"Одного требования" (обманутые дольщики, "синие ведерки")	12	35	5	48
Протестные музыкальные рок-фестивали и концерты	6	24	23	47
По поддержке заключенных, секс-меньшинств, военнослужащих и т.д.	7	24	18	51
Представляющие интересы диаспор	7	20	12	61

Количество человек, получивших помощь в 2012 году от социально ориентированных НКО, представлено в таблице 5.3 [212].

Таблица 5.3 – Количество человек, получивших помощь в 2012 г.

<b>Социальные услуги</b>	<b>Благотворительная помощь в натуральной форме, за исключением социальных услуг и юридической помощи на безвозмездной или льготной основе</b>	<b>Благотворительная помощь в денежной форме</b>	<b>Юридическая помощь на безвозмездной или льготной основе</b>
17 577	5 226	3 459	1 589

Развитие сектора негосударственных НКО в сфере оказания социальных услуг и повышения эффективности государственной поддержки признаются приоритетным направлением социальной политики.

Доля социально ориентированных НКО в Российской Федерации составляет 13,5 %. В странах Северной Америки и Западной Европы – 60-70 % [312, с. 16]. В развитых странах (средний показатель) доля НКО в ВВП 0,9 %-6,5 %, доля занятых в «третьем секторе» 1,1 %-7,1 % (таблица 5.4).

Государство в диахроническом аспекте демонстрировало различные формы управления предпринимательским процессом: полицейскую, административную, бюрократическую и актуальные на современном этапе менеджериальную и контрактную. В рамках современных форм управления предпринимательским процессом можно выделить организационные модели управления, модели финансирования и кооперации, в контуре которых реализуются такие формы взаимодействия институтов гражданского общества, бизнеса и государства, как контракт, аренда, концессия, такие виды деятельности, как эндаумент, аутсорсинг и институт фандрайзинга, форсайт, бенчмаркинг. Менеджериальный и контрактный подходы предполагают заключение соглашения между такими

субъектами социально-экономической деятельности, как государство, органы местного самоуправления, организации гражданского общества, бизнес-структуры, с целью осуществления социально значимых проектов, видов деятельности, в том числе основанных на инновациях.

Таблица 5.4 – Доля НКО в ВВП и социально ориентированных НКО в развитых странах и в Российской Федерации, %

<b>Показатель</b>	<b>В развитых странах</b>	<b>В Российской Федерации</b>
Доля социально ориентированных НКО	60-70	13,5
Доля НКО в ВВП	6,5	0,9
Доля работников НКО	7,1	1,1 (828 тыс. чел.)

В принятой Постановлением Правительства от 27.12.2012 «Программе социальной поддержки граждан до 2020 года», исполнителем которой назначено Министерство труда и социальной защиты, а соисполнителем – Министерство экономического развития, содержится подпрограмма «Повышение поддержки граждан». В рамках ее реализации в соответствии с документом «Проект федерального бюджета на плановый период 2014-2015 гг., а также 2016-2017 гг.» предусмотрены бюджетные ассигнования на предоставление на конкурсной основе субсидий из федерального бюджета:

- субъектам Российской Федерации на реализацию региональных программ поддержки социально ориентированных НКО в части финансовой поддержки таких организаций на конкурсной основе: в объеме 690 млн руб. – в 2015 году; 660 млн руб. – в 2016 году; 690 млн руб. – в 2017 году.

- НКО в целях реализации мероприятий в области оказания информационной, консультационной и методической поддержки деятельности

других социально ориентированных НКО, выявления и распространения лучших практик реализации проектов указанных организаций, содействия привлечения ими труда добровольцев – в объеме 280 млн руб. ежегодно. В целях устойчивого развития социально ориентированных НКО в рамках проекта «Ресурсный калейдоскоп. Партнерство для развития социально ориентированных НКО Приволжья» для сотрудников и волонтеров предусмотрены регулярные консультации и обучающие мероприятия (семинары и видео-уроки) по актуальным вопросам деятельности НКО, формируются новости и комментарии экспертов ([www.nko-pfo.ru](http://www.nko-pfo.ru)). В Москве с 13 по 15 февраля 2018 года в целях развития профессиональной среды наставничества состоялся всероссийский форум «Наставник», он включает в себя четыре основных блока: «Наставничество на производстве», «Наставничество в бизнесе и предпринимательстве», «Наставничество в социальной сфере» и «Наставничество в образовании и кружковом движении».

Кроме того, предполагается делегирования части функций, в том числе контрольных, отраслевым НКО, то есть саморегулируемым организациям. Однако на данном уровне развития среда саморегулируемых организаций в Российской Федерации недостаточно консолидирована на отраслевом уровне, и инициативы государственных органов власти по передаче контрольных функций одним представителям саморегулируемых организаций вызывают негативную реакцию других [1].

В последние годы НКО в России стали чаще использовать аутсорсинг, эндаумент и фандрайзинг. Аутсорсинг представляет собой решение задач организации за счет внешних источников путем делегирования полномочий или исполнения (от англ. *outsourcing* – внешний источник). Фандрайзинг же представляет собой процесс привлечения денежных средств и ресурсов. Фандрайзинг относится к деятельности НКО, которая базируется на ее уникальной миссии и стратегии, является долгосрочной и профессиональной деятельностью и направлен не только на получение средств, но и на установление

долгосрочных коммуникаций [302]. Институт независимых благотворительных организаций развивает явление грантов – средств, передаваемых на безвозмездной основе и служащих реализации конкретных задач. Таким образом, такое явление, как фандрайзинг, актуализируется в различных его формах, например, в форме форсайта.

*Форсайт*, от английского Foresight – «взгляд в будущее» – это инструмент, позволяющий на основе мониторинга выбирать приоритеты развития основных социальных сфер. На основе форсайт-проектов составляются так называемые «дорожные карты», на основе которых составляется плановый бюджет и корректируется законодательство (в сторону поддержки тех или иных перспективных направлений).

*Бенчмаркинг* (Benchmarking) – процесс изучения лидирующих в отрасли организаций и принятия их решений, ценностей и технологий; это «подтягивание» своей организации до уровня лучших в отрасли – в том числе, и по вопросам эффективности. В основе бенчмаркинга лежат два неразрывных процесса: сопоставление и оценивание. То, какой процесс и подход наилучший, определяется через критерий производительности. Борьба же за улучшение показателей до лучших в отрасли – постоянный стимул для развития любой социально ориентированной НКО.

Общероссийский форум «Государство и гражданское общество: сотрудничество во имя развития» был посвящен развитию и содействию корпоративного волонтерства в НКО, выражающегося в передаче навыка от бизнес-структур к небольшим социально ориентированным НКО [1]. Именно для НКО свойственны такие параметры, как оперативность реакции на раздражитель, качество и количество коммуникаций с внешней средой и умение консолидировать усилия. Именно последняя задача была поставлена перед НКО в бюджетном послании Президента Российской Федерации на 2014-2016 гг. [29]. Ведь вступлением в силу с 2014 года Федерального закона № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения

государственных и муниципальных нужд» до 15 % госзакупок должны исполняться НКО и малым бизнесом [247, с. 6]. В январе 2015 года начал свое действие Федеральный закон от 28.12.2013 № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации», который дал возможность социально ориентированным НКО бороться за предоставление социальных услуг гражданам наравне с бюджетными учреждениями и коммерческими организациями. С одной стороны, это мощнейший финансовый стимул для развития НКО, с другой – очень сложный реорганизационный процесс: например, у трети отечественных НКО не хватает сотрудников, работающих на условиях полной занятости, а четверть отечественных НКО обходятся одним-пятью постоянными работниками. Недостаток квалифицированных кадров лишь отчасти восполняется за счет добровольцев [240, с. 3]. Поэтому, согласно опросам, лишь половина НКО в России сейчас готова «предоставить конкурентоспособные цены на платные услуги по сравнению с другими поставщиками платных услуг [206, с. 6].

Оценки вкладов в сферу социальной защиты (в %) отражены в таблице 5.5<sup>43</sup>.

В Российской Федерации прослеживается острая необходимость модернизации подходов государства к социальной сфере. Сокращение издержек в данной области должно быть сопряжено с их оптимизацией, а также передачей социальных задач другим институтам. При этом, именно НКО могли бы принять некоторые функции государства, так как не являются лично заинтересованными в их реализации. Именно государство заинтересовано в вовлечении некоммерческого сектора в сферу социальных услуг. Несомненно то, что для решения проблем на муниципальном уровне нужна поддержка муниципалитета, его непосредственное участие. В Федеральном законе №7-ФЗ «О некоммерческих организациях», с поправками, внесенными в него законом от 05.04.2010 № 40-ФЗ, отдельно представлена и закреплена роль субъектов Российской Федерации в оказании поддержки социально ориентированным НКО: за субъектами

---

<sup>43</sup> Составлено автором на основании исследования, проведенного Общероссийским общественным движением «За здоровую Россию» [181].

Российской Федерации закреплено право оказывать экономическую поддержку социально ориентированным НКО за счет средств региональных и муниципальных бюджетов, в том числе в иных формах, помимо перечисленных в законе.

Таблица 5.5 – Вклады в сферу социальной защиты, %

<b>Средние оценки вкладов обобщенных типов организаций и органов власти в сферу социальной защиты</b>	<b>% вклада</b>
Органы власти федеральные	18,5
Органы власти региональные и местные	16,8
Государственные или муниципальные организации социальной защиты	15,5
Пенсионный фонд Российской Федерации и его отделения в регионах	8,7
Бюджетные научные и исследовательские организации	5,1
Частные научные и исследовательские организации	3,3
Негосударственные коммерческие организации социальной защиты	4,3
НКО социальной защиты	6,6
Некоммерческие фонды, благотворительные и просветительские организации	6,0
Ассоциации инвалидов	6,0
Ассоциации ветеранов	5,4
Другие общественные объединения граждан	3,5
<i>Вклад НКО по пяти исследуемым направлениям</i>	<i>%</i>
Охрана здоровья	40
Социальная защита	30
Культура	20
Общее среднее и начальное профессиональное образование	10
Профессиональное высшее и среднее специальное образование	0,0

Если ориентироваться на данные Росстата, то в 2016 году совокупные поступления в адрес социально ориентированных НКО из федерального бюджета составили 28 млрд руб., из бюджетов субъектов Российской Федерации – 49 млрд руб., из муниципальных (местных) бюджетов – 10 млрд руб., из государственных внебюджетных фондов – 6 млрд руб.<sup>44</sup>

<sup>44</sup> Доклад «О состоянии гражданского общества в Российской Федерации за 2017 год».

Регионам также была предоставлена возможность получения субсидий на поддержку социально ориентированных НКО из федерального бюджета. Это, конечно, не означает, что все расходы на социальные нужды должны покрываться из бюджетных средств. Важной составляющей модернизации социальной сферы России является привлечение НКО для оказания ими социальных услуг.

Министерством экономического развития Российской Федерации совместно с организацией «Агентство стратегических инициатив» введен в действие проект дорожной карты «Поддержка доступа негосударственных организаций к предоставлению услуг в социальной сфере». В этой связи следует отметить проект «Магазин верных решений», который подписали представители 27 регионов России с Агентством стратегических инициатив, он содержит описание реализации в регионе доноре, правовое обоснование, организационную и бизнес-модель внедрения, типовую дорожную карту, а также контакты ответственных лиц и экспертов. Впервые проект был представлен регионам на Российском инвестиционном форуме «Сочи-2017».

Проведенное в Белгороде и Москве исследование «Социальный потенциал модернизации» отражает отсутствие консолидированного мнения у экспертов и населения по целому ряду вопросов. Например, общество заинтересовано в гарантиях прав, а эксперты – в инновационной высокоразвитой экономике.

Направления взаимодействия государства и организаций «третьего» сектора для решения социально значимых задач [150]:

- а) социальное обслуживание (в основном, в сферах здравоохранения и образования);
- б) государственное социальное спонсорство (государственные льготы по уплате налогов, таможенных платежей и др.);
- в) социальное побуждение негосударственных спонсоров;
- г) государственные гранты (как способ мотивации институтов к социальной активности);
- д) государственный социальный заказ;



е) лоббирование.

Сравним данные таблицы с результатами совместного исследования Фонда региональных социальных программ «Наше будущее» и РБК, авторы которого относят к социальному предпринимательству «новаторскую деятельность, изначально направленную на решение или смягчение социальных проблем общества на условиях самокупаемости и устойчивости» [93]. Приведенные исследования реализовывались в разное время в соответствии с различными методиками, тем не менее, сравнив их данные, можно сделать вывод, что за неполные пять лет в значительной степени изменилась структура социального предпринимательства, усилилась ее социальная составляющая, появились новые направления социального предпринимательства.

Средние оценки вкладов НКО в пять сфер социальной деятельности представлены на рисунке 5.7.

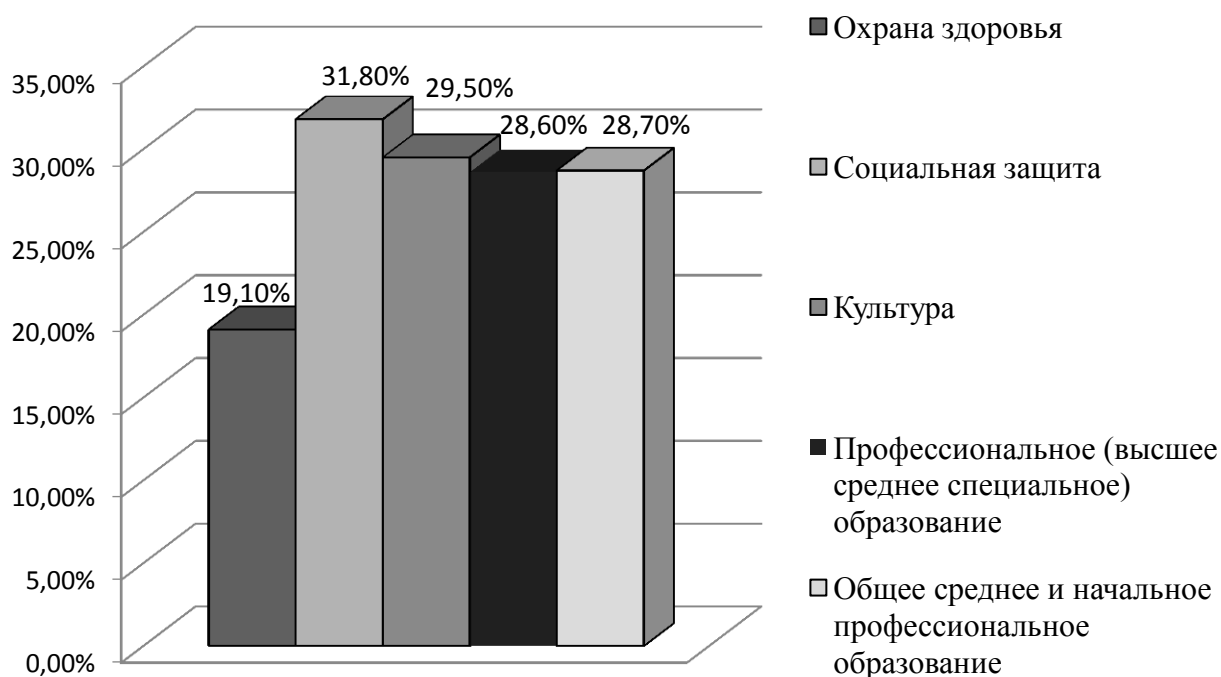


Рисунок 5.7 – Средние оценки вкладов НКО, %<sup>45</sup>

<sup>45</sup> Изучение влияния НКО в сфере образования, здравоохранения, социальной защиты и культуры. Исследование проведено Общероссийским общественным движением «За здоровую Россию» при участии автономной НКО «Социологическая мастерская Задорина» [89].

Региональные общественные палаты выполняют сейчас важную функцию, выступая связующим звеном между НКО, бизнесом и государством в регионах, повышая общее качество законопроектов.

Эффективная муниципальная система управления в совокупности с региональными и федеральными мерами поддержки позволит привлечь финансовые средства в муниципальное образование в виде инвестиций.

Более чем в 8 раз с 2010 по 2014 год увеличилось количество субъектов Российской Федерации, предоставляющих поддержку социально ориентированным НКО, направленную на усиление их качественного и количественного значения среди всех НКО в регионе. Была обеспечена финансовая поддержка на конкурсной основе более 2000 социально ориентированных НКО в 49 субъектах Российской Федерации. Координационный совет по господдержке социально ориентированных НКО одобрил комплекс мер, направленных на увеличение их поддержки, внесенный Министерством экономического развития в Правительство Российской Федерации 17 января 2013 г. Среди них распространение преимуществ субъектов малого предпринимательства по участию в закупках товаров, работ и услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд на социально ориентированные НКО.

В рамках конкурсного отбора социально ориентированных НКО для предоставления субсидий из федерального бюджета представлены те из них, деятельность которых профессиональна и тиражируема. Это деятельность организации в 2013-2016 гг. Новосибирской, Томской, Кемеровской, Омской, Иркутской областей, Красноярского, Забайкальского, Алтайского краев и Республики Алтай — регионов, в которых программа реализуется.

В таблице 5.6 приводится сравнительная оценка различий и преимуществ инструментов решения социальных проблем НКО, в целом, – муниципальных социальных заказов и муниципальных грантов. Инструментом активизации привлечения организаций к социальному развитию территорий на договорной основе является социальный заказ.

Конкурсная основа выдвижения проектов позволила бы акцентироваться на

местных проблемах, выдвигаемых местным сообществом. Гранты – это наиболее привлекательный для администраций способ финансирования проекта, так как предполагает и прозрачность процедур распределения средств, и ответственность исполнителя перед администрацией за расходование.

Таблица 5.6 – Сравнительная оценка инструментов муниципального социального заказа и муниципального гранта

<b>Элемент сравнения</b>	<b>Муниципальный социальный заказ</b>	<b>Муниципальный грант</b>
1	2	3
Цель	Задание местной власти (по планам социального развития территорий) на выполнение социальных задач	Поддержка местной властью инициативы (предложений) НКО либо поддержка их развития
Документ, на основании которого возникла потребность в инструменте	План социального развития территорий	Проект НКО
Источник финансирования	Бюджет	Собственные средства НКО, бюджетные и привлеченные небюджетные средства бизнеса, международных благотворительных фондов
Дополнительная бюджетная строка	Нет	Да
Способ финансирования	Полное возмещение расходов исполнителя	Дополнительная поддержка существующей программы (стратегии) НКО

Продолжение таблицы 5.6

1	2	3
Налогообложение	Как коммерческой деятельности (возможны льготы)	Стандартное налогообложение неприбыльной организации
Противоречие со стандартной системой распределения бюджетных средств	Нет	Да
Фактическое использование механизма местной власти	Используется в повседневной практике	Неизвестны механизмы использования, не используется
Метод выявления проблемы местной власти	Выявлением проблемы занимаются властные структуры	Процесс выявления и решения проблемы реализуется самими НКО
Конкурсная основа	В настоящее время очень редко	Да
Состав участников	Коммерческие, некоммерческие, государственные организации (всех секторов)	НКО, как правило, третьего сектора и добровольцы

Представленный подход к формированию социального заказа нуждается в детальной алгоритмизации и использовании современных технических средств и решений. НКО становятся катализатором насыщения информационной среды, улучшая доступ к общественно важной информации как «сверху», так и «снизу», что, в свою очередь, позволяет формировать срез проблем более оперативно и целостно.

В целом, решение социальных проблем невозможно без учета и согласования интересов максимального числа членов сообществ разных уровней. Оптимизация данных процедур является одной из важных управленческих задач ближайшего времени. Сложность заключается в поисках компромисса, консолидации усилий и интересов, доступных НКО. Достижение широкого набора социальных целей результативно только при тесном взаимодействии всех уровней региональной власти и делового сообщества.

## 5.2. «Общественный договор» как базис взаимодействия институтов государства, бизнеса и НКО

Развитие НКО требует переосмысления многих связей, структуры и отношений в социуме: актуально стремление к выравниванию доходов и преодолению разделения социума в Российской Федерации и населения по различным признакам.

Государство использует административно-законодательные рычаги (принуждение, побуждение, поощрение), бизнес – экономические (купля-продажа), гражданское общество – социальные (установление прав контрагентов); это показывает, что все три базовых института гражданского общества говорят на разных языках, и целесообразно работать над консолидацией усилий, созданием новых правил для всех составляющих пространства взаимодействия – человека, общества, бизнеса и государства.

НКО ценны для социума тем, что они, как правило, выступают партнерами для государства, но конкурентами для коммерческого сектора, так как предоставляют услуги, дополняющие государственные и пересекающиеся с коммерческими (но за меньшую сумму или бесплатно). Это дает НКО

определенные конкурентные преимущества, что, в свою очередь, является основой для государственно-некоммерческого партнерства при условии гармоничного взаимодействия сторон [213].

Отсутствие принципов оптимизации – причина оппортунистического поведения акторов экономической деятельности, отрицательно влияющая на темпы экономического развития, стимулирующая теневую экономику. Еще одним отрицательным фактором является экономическое противоречие, заключающееся в том, что постоянно увеличивающаяся власть чиновников диспропорциональна доле государственной собственности в экономике с тенденцией к уменьшению. Патернализм государственного управления тормозит процессы, связанные с формированием общественного договора. НКО способны выполнять роль подобного рода институтов. Социально ориентированные НКО предоставлены к государственным и муниципальным заказам, нормами Федерального закона от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», при норме закупок не менее чем 15 % совокупного годового объема закупок.

В рамках данного исследования гражданское общество рассматривается в качестве совокупности «всех формальных и неформальных организаций и правил, которая соединяет отдельного индивида или семью, домохозяйство с государством (властью) и бизнесом (частным сектором экономики)» [214]. Показывается, что институты и организации государства и рыночной экономики находятся в конфронтации с институтами и организациями гражданского общества и призваны через критику, дискуссии и конфликты отстаивать свои права и требования, заполнять их пробелы и недостатки. В современных условиях через взаимодействие и согласование интересов государства, бизнеса и институтов и организаций гражданского общества происходит решение экономических и социальных проблем. Конфликтная среда, дискуссии, споры, сопровождающие процесс развития и становления гражданского общества, бюрократизм, несправедливость, безнаказанность и незаконность

государственных и властных структур подтверждают необходимость возникновения и развития иных производственных и социальных отношений и значимость в их развитии третьего сектора. НКО выступают в роли каркаса социально-экономической структуры общества. Образование, просвещение, медицина, культура, искусство, «большая» наука и другие истинно человеческие виды деятельности не интересны рыночной экономике.

Теория публичного договора доказывает необходимость соглашения между гражданским обществом, бизнесом и государством. Причем, в подобного рода отношениях участники являются равноправными. Договор учитывает интересы всех сторон, гармонизируя цели общества, бизнеса и государства, основываясь на принципах доверия, ответственности, права, прозрачности, соблюдения установленных правил. Для достижения и реализации общественного договора необходимы институты, представляющие интересы бизнеса и гражданского общества. Следовательно, «гражданское общество является договором еще и в том смысле, что оно – связь человека с государством и частной экономикой через те или иные формы организации, объединения» [10].

Безусловно, реализация публичного договора возможна, если его достижения желают все стороны.

Активное формирование существующей властью различного рода институтов – законов, фондов, направленных на стимулирование гражданского общества, несмотря на ряд трудностей и препятствий, свидетельствует о понимании властными структурами важности диалога, согласования интересов и договора с гражданским обществом.

Общественный договор предполагает согласование интересов не только между государством, бизнесом и гражданским обществом, но и между различными группами внутри властных структур, бизнеса и гражданского общества. Так, в муниципальных районах Новгородской области вопросам развития гражданского общества по теме «Местное самоуправление и социально-экономическое партнерство. Участие социально ориентированных НКО,

предпринимателей и инициативных групп в реализации социальной политики и оказания услуг населению» в 2017 году подписано соглашение о сотрудничестве для решения проблем в области социальной политики, культуры, образования и молодежной политики, развития институтов гражданского общества, доступа к правовой и иной социально-значимой информации, развития инноваций в социальной сфере

В Липецкой области в социальных проектах социально ориентированных НКО на получение субсидий из областного бюджета принимают участие и малые НКО сельских поселений и муниципальных районов области. В софинансировании социальных проектов и общественных инициатив участвует и бизнес-сообщество.

Однако чем выше уровень социально-экономической реализации группы, тем более высокую мотивацию к защите своих интересов, достижению договоренностей она демонстрирует.

Таким образом, в настоящее время можно говорить о достаточно высокой степени готовности всех акторов социально-экономического пространства страны к заключению общественного договора: гражданское общество и бизнес нуждаются в публичной репрезентации их интересов через систему институтов НКО, государственная власть готова к сотрудничеству. Однако на данном этапе социально-экономического развития механизмы и алгоритмы реализации такого договора не сформированы, соответственно, общественный договор остается на уровне замысла и идеи. Отсюда одной из задач институтов гражданского общества на текущем этапе является популяризация идеи и возможности такого договора, превращение его в доминанту общественного сознания.

Согласно разработанному комплексу социально-экономических мер, направленных на продвижение идеи общественного договора и подготовку почвы для его реализации, необходимо:



- «ограничить вмешательство государства в экономическую деятельность субъектов предпринимательства, в том числе прекращение избыточного государственного регулирования;

- всемерно развивать и поддерживать активность различных слоев общества по созданию различных форм самодеятельности;

- оказывать законодательную, финансовую и психологическую поддержку институтам и организациям гражданского общества;

- исключать дублирования функций и полномочий федеральных органов исполнительной власти;

- развивать системы саморегулируемых институтов и организаций гражданского общества в области экономики;

- активно включать в процесс осуществления административной, муниципальной и налоговых реформ институты и организации гражданского общества;

- завершить процесс разграничения полномочий между федеральными органами исполнительной власти и органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, оптимизацию деятельности территориальных органов федеральных органов исполнительной власти» [43].

Публичный или общественный договор построен таким образом, что стороны не могут от него отказаться. Именно поэтому в рыночной экономике налоги являют собой форму связи между государством и гражданами или организациями, подтверждающую предоставление услуг. Налоги носят эквивалентный характер, оттого и заключаются в договорной форме (например, между Общественной палатой и Правительством).

Исходя из той же теории общественного договора, договор аренды всей муниципальной собственности должен являться публичным договором, одинаковым по форме и по основному содержанию для любого из арендаторов [28, с. 144].

Возникновение и развитие социально ориентированных НКО, предоставляющих социальные услуги, требует налаживания постоянных взаимосвязей и взаимодействий. С целью объединения социально-ориентированных общественных организаций, выработки общей стратегии и реализации совместных проектов, направленных на устойчивое и стабильное развитие общества, повышение качества жизни граждан, благодаря сообществу небезразличных людей, совместной работе, обмену материальными и нематериальными ресурсами, симбиозу проектов социальных организаций создан Альянс социально ориентированных НКО. Для удобства координации деятельности Альянса и помощи другим НКО создана и вводится в эксплуатацию краудфандинговая платформа, расположенная по адресу <http://www.alive72.ru/>.

Особый случай контрактных отношений бизнеса и властных структур представляет ситуация предоставления налоговых льгот в обмен на реализацию бизнес-проекта в интересах местного сообщества.

Реализация общественного договора в масштабах страны способна повысить ее внешнюю конкурентоспособность, стимулировать внутренние процессы демократизации. «Если в результате общих долгосрочных усилий эти нормы и правила будут приняты и реализованы, значит, новый общественный договор вступит в силу, а Россия состоится как государство своего народа» [241]. Реализация общественного договора, сопровождаемая диалогом его участников, способна трансформировать конкурентную борьбу в различного рода формы сотрудничества акторов рынка, построить отношения интерактивного взаимодействия с потребителями.

Представим направления, в рамках которых происходит взаимодействие между гражданским обществом, бизнесом и государством в настоящее время:

а) стимулирование социальной активности прямым государственным финансированием (государственные гранты); б) социальное обслуживание (в основном, в сферах здравоохранения и образования); в) государственное социальное спонсорство (государственные льготы по уплате налогов,

таможенных платежей и др.); г) социальное побуждение негосударственных спонсоров; д) государственный социальный заказ; е) лоббирование.

Считаются наиболее развитыми «две «зоны» взаимодействия с государством: открытая зона конструктивного взаимодействия и табуированная (маргинальная) зона, где государство не готово к диалогу и сознательно идет на ограничения, которые иногда противоречат существующим законам» [236]. Результаты социологических исследований показывают, что гражданское общество в Российской Федерации не является в настоящее время тем надежным проводником, с помощью которого ценности общества доносятся до властных элит и бизнеса. Однако в обществе имеется запрос на активизацию роли организаций гражданского общества. Следует отметить, что «институты гражданского общества обеспечивают возможность самореализации, в отличие от институтов, через которые удовлетворяется потребность в доходе. Существует внутренняя связь между формированием гражданского общества и развитием сфер творческой деятельности и некоммерческого сектора экономики» [156].

Важным фактором, свидетельствующим о готовности гражданского общества к общественному договору, является желание граждан объединяться с другими людьми для совместных действий при совпадении идей и интересов (40 % респондентов).

Эффективность стратегии развития экономических субъектов в большей степени определяет эффективный менеджмент, реализующий конкурентные преимущества, а не уровень связей в бюрократическом аппарате. В результате этих процессов снижается спрос на услуги коррумпированной бюрократии и растет спрос на легальное государство, равным образом относящееся ко всем субъектам рынка [65, с. 6]. В соответствии с экспертным мнением, «граждане ожидают и от государства, и от гражданского общества гораздо большей активности и эффективности, считая необходимым их равноправное партнерство. Сейчас появляется новое пространство для диалога: государство инициирует создание консультационных советов, общественных приемных, социальных

организаций, активистских движений» [236].

Эффективность государственного управления прямо зависит от доверия граждан и бизнеса по отношению к собственной власти. Президент Российской Федерации В.В. Путин на Общероссийском форуме «Государство и гражданское общество: сотрудничество во имя развития» призывал гражданское общество к «созданию атмосферы доверия и сотрудничества», а также к тому, чтобы «часть работы в социальной сфере передана в сферу деятельности НКО. НКО склонны более чутко относиться к проблемам общества, поэтому их использование в их решении было бы более целесообразно и эффективно» [293].

Представляют интерес данные исследования ФОМ с результатами сходных исследований Левада-центра по интересующему нас вопросу. Сравнение несколько затрудняется различием методик исследования и формулировок ответов. Согласно опросу Левада-Центра ответы «Практически всегда людям можно доверять» и «Обычно людям можно доверять» суммируются. За счет такого решения специалистов суммарный уровень доверия показывает значительный рост (27 % в 2010 году и 34 % в 2013 году). Но невозможно скрыть, что уровень доверия к НКО в России по-прежнему остается на низком уровне. Так, треть опрошенных (34 %) не видят в НКО необходимости, а 40 % считают, что работа НКО не влияет на жизнь граждан [159]. На текущий момент население Российской Федерации не воспринимает НКО в качестве эффективного общественного института. Более того, большинство не хотело бы работать в НКО или сотрудничать с ними в будущем. Подобную ситуацию могло бы урегулировать государство, однако тема НКО не в фокусе федеральных телеканалов. «Межличностное доверие среди россиян распространено шире социального: 66 % считают, что большинству людей из их ближнего окружения можно доверять, в обратном убеждены 29 %. Это позволяет говорить о преобладании межличностного доверия над социальным как об особенности российского гражданского климата. В декабре 2011 года на вопрос «Большинству людей можно доверять?» положительно ответили 22 % опрошенных, что

превышает показатели предшествующих пяти лет. Несмотря на разницу в жизненных приоритетах представителей разных возрастных групп, на первом месте у большинства россиян оказались семья (64 %), безопасность (51 %) и достаток (43 %)» [159]. Данный индикатор отражает долю населения, полагающую, что большинству людей можно доверять. По данным всероссийского опроса населения, доверяют другим людям 18,9 % респондентов. При этом можно говорить о существовании гендерных различий: по данным опроса, доверяют другим людям 40 % мужчин и 60 % женщин (в целом по выборке соотношение мужчин и женщин 45 % и 55 %). Жители сельской местности чуть больше доверяют другим людям, чем жители крупных городов [1].

В настоящее время, как показывают исследования, уровень доверия между гражданами Российской Федерации весьма низок: лишь 16 % опрошенных полагают, что большинству людей можно доверять, а 3/4 граждан предпочитают оставаться осторожными (данные Фонда «Общественное мнение»). Этот показатель с 2014 по 2017 год практически не меняется.

Население традиционно опасается того, в чем не разбирается. Деятельность большинства НКО в России не афишируется, и происходит необъективный перенос негативного отношения к другим сторонам общественной жизни. Недоверие – благоприятная среда для зарождения антиобщественной активности. В качестве яркого примера подобного недоверия выступает общественное мнение, сформировавшееся вокруг Федерального закона № 121 «Об иностранных агентах» сразу после его принятия, показавшее как негативное отношение общества к иностранному финансированию НКО, так и подозрительное отношение к НКО, в целом, в том числе подозрение в нецелевом использовании средств, непрозрачности, отсутствии отчетности. Так, по мнению двух третей (65 %) россиян, деньги, которые попадают в благотворительные организации, вообще не доходят до нуждающихся [262, с. 18].

Стремление к объединению естественным образом происходит из давних традиций солидарности и взаимопомощи. Важным препятствием к объединению

и эффективным совместным действиям является дефицит доверия людей друг к другу и структурам гражданского общества.

Научная разработанность данной проблемы, лежащей на стыке ряда отраслей знаний (экономики, социологии, психологии и пр.) отстает как от развития данных дисциплин, так и от специфики современного социального развития, нуждающегося в четком понятийном аппарате. Чрезвычайно важно изучение источников доверия к преобразованиям в организациях, его измерение, оценка и прогнозирование [218]. Одним из показателей оценки социально-экономических систем, применяемых в международных исследованиях, является индекс доверия, на основании которого оценивается отношение экономических акторов друг к другу и к существующим в стране институтам.

Недоверие к основным общественным институтам и государству также затрудняет процесс развития гражданского общества. ВЦИОМ изучал уровень одобрения крупнейших общественных институтов в Российской Федерации. Оказалось, что общественное мнение серьезно разнится. Наибольшее одобрение вызывают [59]: деятельность Русской православной церкви (64 %), средств массовой информации (60 %), российской армии (58 %), наименьшее – политических партий (31 %), профсоюзов (34 %), судебной системы (35 %). Наименьшим доверием также обладают «профсоюзы, организации ветеранов и инвалидов, садовые и дачные товарищества, общества защиты прав потребителей и объединения жильцов: жилищно-строительные кооперативы, кондоминиумы, религиозные общины, благотворительные, экологические и правозащитные организации, женские организации, творческие союзы и профессиональные ассоциации – менее чем по 10 %» [59]. Наиболее настороженно россияне относятся к деятельности судебной системы и политических партий.

На протяжении последних лет ведущими социологическими центрами страны и региональными командами исследователей проводятся эмпирические социологические исследования по различным вопросам функционирования гражданского общества, среди них НИУ ВШЭ, Институт социологии РАН,

Институт социально-политических исследований РАН, Общероссийский общественный Институт социологии РАН, фонд «Общественное мнение», АНО «Аналитический центр Юрия Левады», Исследовательский холдинг Ромир, ВЦИОМ, исследовательская группа ЦИРКОН и многие другие. Подобного рода исследования выполняют не только информационно-аналитическую, но и стимулирующую функцию, направленную на формирование и развитие института НКО. Согласно наблюдениям данные различных исследовательских организаций могут в значительной степени отличаться (что справедливо относительно исследований не только некоммерческого сектора). Вместе с тем, в некоммерческом секторе существует потребность в объективной информации.

Кроме основных акторов социально-экономических отношений, большое значение в формировании национальной системы НКО имеют сопутствующие институты. Это касается, прежде всего, процесса становления НКО: чем прозрачнее будет среда – а это обеспечивается сопутствующими институтами, исследовательскими организациями, тем быстрее НКО станут полноценными участниками социально-экономического пространства и начнут полноценно выполнять свои функции.

Наибольшую независимость исследований демонстрируют те организации, которые имеют смешанную форму финансирования. Проблемы с получением финансирования, строгая отчетность, в конечном итоге, приводят к повышению КПД исследований.

Общественная активность в Российской Федерации качественно меняется: фокус смещается с политических партий в сторону неформальных активистов, сетевых сообществ и пр. Исследование «Российский неполитический активизм», проведенное экспертами Центра гражданского анализа и независимых исследований в 2015 году, показало, что в общественном пространстве сочетаются несколько поколений активистов с разными подходами, приемами, скоростью реакции на социальные изменения. Инициативы гражданских активистов редко бывают конструктивны, они являются ситуативными и

накаляют общество вместо решения проблем. Так, практически каждый может запустить петицию в сети Интернет, собрать подписи, но это не означает, что у описанной в петиции проблемы будет актуальное решение. При этом, гражданские инициативы проникают во все новые сферы, скорость реакции возрастает.

По сведениям научных центров и опросов, в той или иной форме в добровольческой деятельности участвуют 40-60 % населения Российской Федерации. В основном наиболее развито неформальное добровольчество. В Послании Федеральному собранию в 2013 году Президент Российской Федерации В. В. Путин уделил внимание добровольческому движению в стране и предложил один из стимулирующих эту деятельность механизмов: «Нам нужно возрождать традиции милосердия. Необходимо организовать в России широкое движение добровольцев, готовых работать в системе здравоохранения, оказывать посильную помощь. Волонтеры, на деле проработавшие несколько лет в учреждениях здравоохранения, должны иметь преимущество при поступлении в медицинские вузы» [232].

По данным фонда «Общественное мнение», 38 % граждан Российской Федерации являются неинституционализированными добровольцами и не проявляют ни реальной, ни виртуальной добровольческой активности: никак не связаны с НКО организационно-правовыми отношениями. При этом не принимают участия в общественной деятельности, но активно пользуются Интернетом и проявляют социальную активность бессистемно и спорадически 23 % населения [291]. Однако, в целом, в добровольческом движении участвует только 3 % от экономически активного населения страны, что в 3-17 раз меньше аналогичных показателей экономически развитых стран [144].

В докладе общественной палаты Российской Федерации «О состоянии гражданского общества в Российской Федерации за 2014 год» предлагается создать Национальный ресурсный центр развития добровольчества, который будет оказывать всестороннюю поддержку НКО в регионе: консультационную,



информационную, финансовую, правовую и т.п. Ресурсный центр для НКО создан и функционирует в Ярославской области, он инициирует бесплатные образовательные и просветительские семинары для социально ориентированных НКО региона, оказывает бесплатные консультационные услуги широкого спектра – юридические, бухгалтерские, управление социальными проектами, администрирование сайтов, продвижение в социальных сетях и др.

На рисунке 5.8 отражены пожертвования населения Российской Федерации на благотворительность.

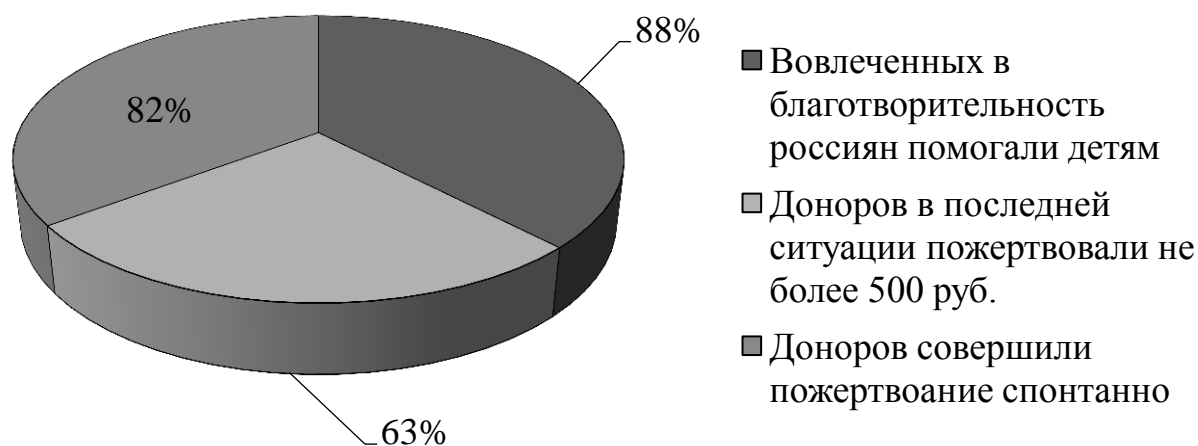


Рисунок 5.8 – Пожертвования населения Российской Федерации на благотворительность в 2015 году, % [96]

Развитие добровольчества в Российской Федерации соответствует целям среднесрочного и долгосрочного социально-экономического развития России на период до 2020 года, утвержденного распоряжением Правительства Российской Федерации от 17.11.2008 № 1662-р. Добровольчество рассматривается как важнейший ресурс развития общества в числе значимых приоритетов.

В российском обществе формируются активные группы. Люди, включенные в добровольческую среду, чаще прочих склонны доверять другим. Из граждан, у которых есть знакомые среди активистов, 32 % убеждены в том, что большинству людей можно доверять, в том же уверены 30 % тех, кто допускает для себя

возможность работы в общественных организациях. Так, представители НКО г. Москвы регулярно обсуждают участие в благотворительных фондах и ведущих волонтерских объединениях.

По данным Агентства социальной информации, почти половина населения Российской Федерации осведомлена о деятельности волонтеров и замечает их активность [36]. По данным Левада-Центра, на вопрос «Оказывали ли вы лично или ваша семья какую-либо благотворительную помощь за последние пять лет?» 76 % опрошенных ответили отрицательно. 7 % переводили деньги в ответ на теле- или радиообращение к гражданам с призывом поддержать благотворительную акцию. 9 % в рамках благотворительных акций передавали вещи. При этом 22 % респондентов заявляют, что не готовы заниматься благотворительностью ни при каких условиях [42; 97]. Более 40 % экономически активного населения (33 млн чел.) в течение 2016 года совершали денежные пожертвования через НКО. Средняя сумма, пожертвованная за год, довольно значительна – почти 5000 руб. Только городское население Российской Федерации в год жертвует в НКО порядка 160 млрд руб. Интересно, что деньги предпочитают жертвовать конкретному человеку или на решение конкретной проблемы, а не отдавать в распоряжение благотворительной организации на текущие цели. По мнению населения, это делает финансовый поток более открытым, надежным. Одновременно, люди привыкают к спонтанным пожертвованиям: дигитализация экономики позволяет делать это как можно более оперативно.

Женщины в возрасте от 35 до 44 лет в Российской Федерации чаще всего жертвуют средства [262, с. 7]. За последние годы институциональная (не индивидуальная) благотворительность в Российской Федерации шагнула далеко вперед, демонстрируя активное развитие и большое разнообразие. Благотворительные фонды в России представляют собой довольно-таки крупные организации, со значительными ресурсами: небольшие НКО часто не вызывают доверия у граждан. Суммарно общий бюджет 70 крупных благотворительных фондов, по данным Доклада Форума доноров, составила в 2013 году более 13

млрд руб. [67, с. 4].

В общем объеме благотворительности в Российской Федерации велика доля корпоративных программ. Подсчитано, что крупные российские компании выделяют на благотворительность в среднем 1-2 % чистой прибыли [112]. Всего на поддержку различных благотворительных инициатив в 2013 году выделено 13,4 млрд руб., это на 1,6 млрд руб. больше, чем в 2012 году.

Активность населения Российской Федерации в сфере благотворительности отражена на рисунке 5.9 [262, с. 7].



Рисунок 5.9 – Активность населения Российской Федерации в сфере благотворительности, %

В 2013 году Российская Федерация участвовала в международном проекте, посвященном анализу крупной частной благотворительности. По размеру крупной частной благотворительности Российская Федерация занимает пятое место в мире. В 2011-2012 гг. крупнейшие российские филантропы пожертвовали на благотворительность около 545 млн долл.<sup>46</sup> [149].

<sup>46</sup> Также журнал «Forbes» получил информацию от восьми бизнесменов из списка 50 богатейших бизнесменов России; в 2012 году они лично потратили на благотворительность суммарно 390 млн долл.

В качестве основных стратегических направлений системной поддержки и развития добровольчества можно выделить следующие:

- «- совершенствование законодательства в сфере добровольчества;
- развитие правовых, организационных и экономических механизмов для создания инфраструктуры добровольчества и последующей ее поддержки;
- расширение молодежного добровольчества благодаря созданию программ, способствующих привлечению молодежи в эту сферу деятельности;
- развитие кооперативного добровольчества;
- формирование программ для развития добровольчества в семейной сфере;
- создание и развитие образовательных программ с целью подготовки кадров для волонтерской деятельности;
- совершенствование и развитие научно-методической базы добровольчества;
- проведение семинаров, тренингов для руководителей и специалистов добровольческих служб и центров;
- популяризация ценностей добровольчества в обществе;
- формирование финансовых механизмов, позволяющих функционировать системе поддержки и развития добровольческих инициатив, инфраструктуре по развитию добровольчества;
- развитие международного сотрудничества» [68].

Институт благотворительности можно рассматривать с экономической точки зрения как механизм перераспределения финансовых ресурсов между его собственниками (индивидами, институциональными субъектами) и их потребителями. Это единодушно приветствуется как населением Российской Федерации, так и НКО.

Мотивы участия в добровольческом движении:

- расширение социальных контактов;
- перспективы, связанные с карьерой, с социальным лифтом;
- идеалистические мотивы;

- мотивы самопомощи;
- альтруистические мотивы.

По результатам исследований, мотивами, послужившими стимулом участия в добровольческой деятельности, стали:

- «- желание улучшить жизнь в доме, городе, стране;
- равнодушие к происходящему вокруг;
- стремление поделиться своим опытом;
- благодарность – ответная реакция;
- профессиональные перспективы;
- желание быть полезным, помогать;
- наличие увлечения, хобби;
- стремление заполнить свое свободное время, нехватка общения» [1].

Формирование долгосрочных стратегий сотрудничества с представителями социально ориентированного бизнеса и государства позволяет образовывать разветвленную систему разноуровневых площадок для реального процесса взаимодействия на принципах интерактивного диалога и обратной связи.

### 5.3. Самоуправление, сорегулирование, саморегулирование, самозанятость НКО как концепт децентрализации управления

В соответствии с проектом Федерального закона «О Федеральном бюджете на 2015 г. и плановый период 2016-2017 гг.» на 2015 год предусмотрены бюджетные ассигнования, связанные с поддержкой некоммерческой сферы, активизацией диалога между бизнесом и властью. Это можно рассматривать как один из первых открытых шагов государства в направлении построения

эффективного диалога с НКО, направленный на сорегулируемую экономику. Создание общественных и других некоммерческих саморегулируемых организаций в различных правовых формах способствует эффективной самоорганизации граждан. Модернизация этих отношений предполагает всестороннее обновление общества согласно новым стандартам, то есть «осовременивание» всех сфер жизни человека, следовательно, доминантой модернизации должна стать социальная сфера.

Особую роль в этом процессе играют организации саморегулирования – вид НКО, объединяющий участников одной сферы деятельности (экономического кластера), на которые частично перелгаются функции государства. В некоторых случаях саморегулируемые организации могут действовать в форме общественных объединений. Гражданская самоорганизация, в конечном итоге, приводит к полноценному межинституциональному диалогу: недостаточно выразить недовольство, важно сделать это в правовом поле [82].

В Докладе Общественной палаты отмечается: «Высокий уровень самоорганизации характерен и для бизнес-сообщества Российской Федерации. Так, уже на рубеже 1980-1990-х гг. бизнес начал создавать институты представительства своих интересов, задолго до кристаллизации предпринимательской среды – и многие из этих институтов существуют до сих пор. Также отмечается важность такой организации, как Торгово-промышленная палата Российской Федерации, дополненная сетью региональных и территориальных торгово-промышленных палат. Этот институт действует на основе Федерального закона Российской Федерации «О торгово-промышленных палатах Российской Федерации».

Интересы малого бизнеса успешно представляет и защищает «ОПОРА России». Данное объединение также выступает в двух качествах: как Некоммерческое партнерство «Объединение предпринимательских организаций России «ОПОРА» и Общероссийская общественная организация малого и среднего предпринимательства «ОПОРА России». В ее составе имеется 71

региональное отделение» [68].

Согласно [312] в России реализуется следующий управленческий алгоритм – «создание пула некоммерческих организаций-операторов (Автономная некоммерческая организация (АНО))». АНО может стать наиболее оптимальной организационно-правовой формой, организацией, ответственной за распределение грантов по направлениям и формирование легитимных экспертных советов, а также профессиональную подготовку НКО, необходимую для внедрения систем грантов. Одной из целей работы с АНО должно быть «создание крупных общенациональных НКО или сетевого объединения региональных и межрегиональных НКО по соответствующим направлениям деятельности» [312]. Предполагается, что АНО-операторы будут выступать в качестве партнеров федеральных органов исполнительной власти на федеральном или муниципальном уровнях. Последние передают часть своих социальных функций (вместе с надлежащим финансированием) в пользу НКО из пула организаций-операторов [312]. Передавать НКО можно множество функций различных министерств и ведомств, можно вспомнить такие направления, как студенческий спорт, саморегулирование интернета, уход за больными и престарелыми, поддержку поисковых отрядов, патриотическое воспитание и т.п. – это сотни государственных функций, которые могут быть целиком или частично переданы НКО при условии формирования надежного механизма.

Главным отличием АНО от других организационно-правовых форм НКО является то, что АНО создается для единственного вида деятельности – оказания конкретного вида услуг.

Государственные органы, наделенные полномочиями финансировать НКО, можно поделить на 3 группы:

- 1) ведомства исполнительной власти, осуществляющие работу государственных институтов, которые принимают различного рода политические решения. В числе данной группы могут быть: Секретариат кабинета министров (Великобритания), Исполнительное управление президента (США), кабинет

премьер-министра (Франция) и т. д.;

2) министерства и ведомства общего профиля;

3) специализированные и узкоспециализированные ведомства, осуществляющие контроль либо по вопросам общественной проблематики в целом, либо по вопросам, касающимся «третьего сектора».

Согласно Докладу Общественной Палаты Российской Федерации «пирамида самоорганизации устойчива, когда ее основание образуют множество локальных объединений, возникающих для избавления от конкретных, частных, проблем» [68]. Вместе с тем, «организации предпринимателей пока относительно шире, чем другие структуры гражданского общества, представлены в советах и комиссиях при федеральных и многих региональных органах власти. Их активное, компетентное и ответственное участие в выработке социально-экономической политики отвечает интересам всего общества. В то же время предметом внимания Общественной палаты должно стать постепенное преодоление определенного дисбаланса в уровне самоорганизации и представительства интересов предпринимателей, наемных работников и особенно широких слоев потребителей» [301].

Под общественным объединением понимается добровольное, самоуправляемое, некоммерческое формирование, созданное по инициативе граждан, объединившихся на основе общности интересов для реализации общих целей, указанных в уставе общественного объединения.

Самоуправление как новая философия публичных правоотношений постепенно приобретает свойства самоорганизованной публичной власти и самоосуществляемого управления, получая признание и в теории, и в законодательстве. Общественное самоуправление на данный момент – самое эффективное обеспечение «обратной связи» с местными жителями и привлечение их к участию в управлении муниципалитетом.

Самоорганизация представляет собой процесс управления и регулирования, направленный на внутреннюю среду объединившихся в кластер субъектов той



или иной деятельности, их социальная, профессиональная, общественная, предпринимательская деятельность. Для процесса самоорганизации характерно наличие единых целей, как правило, отсутствуют органы управления, функционирующие на постоянной основе, отсюда – некоторая спонтанность и самопроизвольность.

Создание саморегулируемых организаций позволяет взять на себя производство соответствующей продукции и услуг, отвечающих интересам потребителей и, тем самым, «взять на себя значительную часть функций по регулированию» [68], контрольные и надзорные функции, «а также помогать эффективному взаимодействию хозяйствующих субъектов с государственными органами и обществами потребителей» [68]. Таким образом, может быть запущен механизм, в результате реализации которого государство будет контролировать не процесс, а результаты деятельности НКО.

Саморегулируемая организация осуществляет следующие основные функции [317]:

- разрабатывает и устанавливает требования к членству субъектов предпринимательской или профессиональной деятельности в саморегулируемой организации, в том числе требования к вступлению в саморегулируемую организацию;
- применяет меры дисциплинарного воздействия, предусмотренные настоящим Федеральным законом и внутренними документами саморегулируемой организации, в отношении своих членов;
- образует третейские суды для разрешения споров, возникающих между членами саморегулируемой организации, а также между ними и потребителями произведенных членами саморегулируемой организации товаров (работ, услуг), иными лицами, в соответствии с законодательством о третейских судах;
- осуществляет анализ деятельности своих членов на основании информации, «предоставляемой ими в саморегулируемую организацию в форме отчетов в порядке, установленном уставом саморегулируемой организации или

иным документом, утвержденными решением общего собрания членов саморегулируемой организации;

- представляет интересы членов саморегулируемой организации в их отношениях с органами государственной власти и органами местного самоуправления;

- организует профессиональное обучение, аттестацию работников членов саморегулируемой организации или сертификацию произведенных членами саморегулируемой организации товаров (работ, услуг), если иное не установлено федеральными законами;

- обеспечивает информационную открытость деятельности своих членов, публикует информацию об этой деятельности в порядке, установленном настоящими Федеральными законами и внутренними документами саморегулируемой организации» [317].

Источниками формирования имущества саморегулируемой организации являются:

- регулярные и единовременные поступления от членов саморегулируемой организации (вступительные, членские и целевые взносы);

- добровольные имущественные взносы и пожертвования;

- доходы от оказания услуг по предоставлению информации, раскрытие которой может осуществляться на платной основе;

- доходы от оказания образовательных услуг, связанных с предпринимательской деятельностью, коммерческими или профессиональными интересами членов саморегулируемой организации;

- доходы от продажи информационных материалов, связанных с предпринимательской деятельностью, коммерческими или профессиональными интересами членов саморегулируемой организации;

- доходы, полученные от размещения денежных средств на банковских депозитах;

- другие не запрещенные законом источники.

НКО, которые выполняют функцию саморегулирования, образуют отдельную группу НКО и являются институтами гражданского общества. В Правительстве Российской Федерации целенаправленная деятельность по выработке политики поддержки саморегулируемых НКО началась в 2011 году, с принятия Постановления от 23.08.2011 № 713 «О предоставлении поддержки социально ориентированным некоммерческим организациям». Министерство экономического развития Российской Федерации вырабатывает государственную политику по отношению к социально ориентированным НКО.

Саморегулируемыми организациями признаются НКО, созданные в целях, предусмотренных Федеральным законом «О саморегулируемых организациях» [172] и другими федеральными законами. Под саморегулированием в организациях понимается самостоятельная и инициативная деятельность, которая осуществляется субъектами предпринимательской или профессиональной деятельности, содержанием которой являются разработка и установление стандартов и правил указанной деятельности, а также контроль соблюдения требований указанных стандартов и правил. Саморегулируемые организации объединяют субъектов профессиональной деятельности определенного вида или базирующихся на членстве субъектов предпринимательской деятельности, исходя из единства отрасли производства товаров (работ, услуг) или рынка произведенных товаров (работ, услуг) [172].

У саморегулируемых НКО управление, процедура разработки правил и регулирующих норм обеспечивается самостоятельно, без реализации государственного контроля и без прямого вмешательства государственного регулятора. По мнению участников конференции «Административная реформа и саморегулирование бизнеса, «основная идея саморегулируемых организаций – переложить контрольные и надзорные функции за деятельностью субъектов в определенной сфере с государства на самих участников рынка. При этом с государства снимались бы явно избыточные функции и, как следствие, снижались бы бюджетные расходы, а фокус собственно государственного надзора смещался

бы с надзора за деятельностью в сторону надзора за результатом деятельности. В связи с внедрением института саморегулируемых организаций постепенно будет отменяться лицензирование отдельных видов деятельности». Согласно [226] «на саморегулируемую организацию необходимо возложить функцию добровольного регулятора. Если она по каким-либо причинам не сможет успешно справляться с этой ролью, тогда будет решено, в какой мере государственные органы должны заниматься регулированием систем». Получается, что включение саморегулируемых организаций в предоставление социальных услуг сформирует не просто общественный договор, но общество доверия. Государство в таком обществе доверяет НКО как деньги, так и заботу о гражданах; контроль же над деятельностью социально ориентированных НКО осуществляют другие НКО. Граждане, со своей стороны, получают более разнообразный спектр услуг, но тоже вынуждены доверять социально ориентированным НКО как новому источнику последних. НКО в данном случае вынуждены доверять государству, так как встраиваются в планируемую государством социальную деятельность.

В близкой перспективе саморегулируемые организации «могли бы взять на себя значительную часть функций по регулированию рынков, особенно в таких областях, как соблюдение требований к качеству, а также помогать эффективному взаимодействию хозяйствующих субъектов с государственными органами и обществами потребителей» [68].

Целесообразно выделить ряд НКО, формирующих кластер организаций саморегулирования некоммерческого сектора. Это крайне разнообразные по своей сути организации, такие как Российская гильдия риэлторов (РГР), Национальная ассоциация участников фондового рынка (НАУФОР) [211].

Некоторые из этих организаций занимаются консолидацией интересов коммерческого сектора, например, это Ассоциация добросовестных предпринимателей «БББ», Ассоциация международных фармацевтических производителей (АИРМ) или Лига кредитных союзов (ЛКС) [217].

Закон федерального уровня «О саморегулируемых организациях» мог бы

«плодотворно повлиять и на пенсионный рынок. Это еще один существенный элемент административной реформы. Его суть заключается в реализации механизмов презумпции и нецелесообразности государственного регулирования. Принятие решений о введении тех или иных мер госрегулирования осуществляется методом от противного, то есть, обеспечивается надежная и эффективная работа рынка без прямого вмешательства государственного регулятора. Вмешательство государства, как правило, сопряжено с издержками. И не потому, что возрастает нагрузка на административный аппарат (и как следствие, его численность), но из-за существенных административных расходов и борьбы за сам бизнес. С данной точки зрения, процедура введения новых правил и норм регулирования должна достигать поставленных целей без активизации механизмов государственного контроля. На саморегулируемую организацию необходимо возложить функцию добровольного регулятора» [226].

В Российской Федерации институт саморегулируемых организаций – это очередная ступень децентрализации и реформирования государственного управления в целях снижения уровня государственного контроля и необоснованного вмешательства в сферу рыночных отношений.

Согласно результатам анализа различных вариантов взаимодействия государства и саморегулируемых организаций обоснован вывод о том, что «понятием, близким к саморегулированию, является так называемое «сорегулирование», то есть совместное участие в регулировании государства и различных участников рынка (не только производителей, но и потребителей, инфраструктурных организаций, профсоюзов и т.п.). Сорегулирование позволяет обеспечить баланс интересов и выработать правила игры, приемлемые для всех заинтересованных сторон» [252, с. 15].

В России, наряду с отсутствием общепринятых методик оценки эффективности системы управления НКО, очень слабо развит менеджмент в социальной сфере. По мнению экспертной группы, проводящей исследования сферы НКО, при анализе развития некоммерческого сектора необходимо

учитывать такие факторы, как масштаб страны, историю, ментальность, социально-политические факторы и пр.

Муниципальное образование, как публичная социальная квазикорпорация, представляет собой объединение на принципах членства-проживания на территории юридических и физических лиц (органов публичного управления, членов гражданского общества и бизнес-структур), их капиталов, ресурсов, способностей для качественного удовлетворения потребностей местного сообщества, социально-экономического развития территории и повышения результативности системы управления. Возникают новые формы самоорганизации в различных сферах, связанные с обустройством территории, борьбой с уплотнительной застройкой, это могут быть также досуговые объединения, различные общества помощи, формы территориального самоуправления, родительские советы, экологические группы, растет число независимых профсоюзов. Е. Рудник характеризует саморегулируемую организацию как «инкубатор различных институтов гражданского общества и институт, который наиболее полно отражает интересы населения муниципальных образований, самозанятость» [249]. При этом новейшие технологии, а также изменение демографической структуры, выступают как возможный катализатор развития рынка труда, что, в свою очередь, превращает наемных работников в предпринимателей.

Самозанятость становится все более актуальной, что соответствует общему концепту «передача государственных функций в частные руки». Необходимо развивать различные формы самозанятости, такие как: досуговые объединения, различные общества помощи, формы территориального самоуправления, родительские советы, экологические группы, репетиторы; няни, парикмахеры и мастера маникюра, принимающие на дому; швеи, работающие дома; торговцы плодами, ягодами и фруктами, выращенными или собранными лично; водители; фотографы; журналисты; копирайтеры; мастера по ремонту бытовой и компьютерной техники, выезжающие на дом; мастера по ремонту ювелирных

украшений; граждане, сдающие в аренду недвижимость; и прочие самозанятые граждане. Тем самым осуществляется дальнейшая социализация управления, государство интегрируется в общественную среду, не будет противопоставлять себя социуму, а также сгладятся проблемы межинституционального взаимодействия:

- создание удобного и низкокзатратного режима деятельности;
- применение к самозанятым административной ответственности наравне с физическим лицом;
- исключение контрольных и надзорных мероприятий;
- отсутствие обязанности предоставлять отчетность;
- новая льготная система налогообложения.

Базовой проблемой предоставления социальных услуг является их так называемое информационное неравенство, когда у потребителей этих услуг нет возможности сравнить и оценить качество и разнообразие услуг. Следовательно, НКО имеют, с одной стороны, ограниченный доступ к популярным медиаканалам и, с другой стороны, определенный «запас доверия» со стороны потребителя, несмотря на все актуальные политические предпочтения.

Целесообразно выделить следующие нерыночные формы функционирования российских НКО:

- договор;
- социальное партнерство;
- институт доверия;
- исследовательские организации;
- волонтерское движение;
- нефинансовая материальная помощь нуждающимся;
- благотворительность [216].

НКО, являясь элементами гражданского общества, способствуют реализации потенциала и интересов потребителей. Сегодня потребитель все более руководствуется независимыми суждениями о полезности товаров; его

решения все больше смещаются в сферу удовлетворения его запросов. Некоммерческие и муниципальные организации, а также институты и организации потребителей обладают потенциалом включения в хозяйствование на всех его уровнях, начиная с информирования и модерации диалога в системе «бизнес-общество», заканчивая непосредственным управлением экономическими процессами.

В докладе Общественной палаты о состоянии гражданском обществ в Российской Федерации за 2017 год отмечено, что НКО должны стать более прозрачными и подотчетными. Да, у нас некоторые организации уже делают публичные отчеты, но пока этого еще очень мало. НКО должны также лучше взаимодействовать друг с другом, создавать партнерства, создавать саморегулируемые организации, что позволит защитить их от мошенничества и поможет им стать более подотчетными, действовать в соответствии с высокими этическими стандартами.<sup>47</sup> Необходима структуризация формирования, развития и функционирования НКО с учетом таких характеристик, как: экономические цели, дифференциация видов деятельности, источники формирования имущества, критерии хозяйственной и финансовой деятельности, технологии, менеджмента и др.

Мы считаем, что в целях структурирования третьего сектора необходимо создать специальные межрегиональные органы управления НКО, их функции заключались бы в составлении среднесрочных и долгосрочных перспектив их развития, осуществлении контроля, проведении экспертизы, обобщении опыта и удачных практик.

По нашему мнению, необходимо существенно детализировать, осуществлять структуризацию формирования, развития и функционирования НКО, описывать их не только с юридической, но и с экономической точки зрения

---

<sup>47</sup> Доклад о состоянии гражданского общества в Российской Федерации за 2017 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://report2017.oprf.ru/>.



с учетом таких характеристик, как: экономические цели, дифференциация видов деятельности, источники формирования имущества, критерии хозяйственной и финансовой деятельности, технологии, менеджмента и др. Третий сектор и гражданское общество призвано не только и не столько решать проблемы и противоречия государства и бизнеса, а носить самодостаточный характер.

### Выводы по разделу 5

Пятый раздел диссертации содержит научно-методические рекомендации по совершенствованию организационно-экономических основ управления развитием НКО.

1. Неотъемлемыми признаками смешанной экономики определены взаимодействие различных форм собственности, в т.ч. неполной (аренда, лизинг). Обосновано, что для эффективного функционирования экономическому субъекту не обязательно являться единоличным собственником. Достаточно наличия оптимального комплекса прав из общего «пучка правомочий» – индивидуальной, совместной; собственности на правах аренды, кредита, лизинга и т.д. – который обеспечивает собственнику комфортное ведение предпринимательской деятельности и эффективное распределение ресурсов.

Исходя из первоочередной цели<sup>48</sup> системы социально-экономических институтов, сформулированы приоритетные направления проведения реформ относительно долевого распределения форм собственности в национальной

---

<sup>48</sup> Создание условий для развития всех видов собственности согласно историческим традициям и социально-политическим и экономическим тенденциям.

экономике: уменьшение доли государственной собственности; повышение эффективности функционирования муниципальной собственности; защита и обеспечение стабильного функционирования частной собственности; создание условий приоритетного развития коллективной собственности; формирование условий взаимодействия различных видов собственности.

Определены функции НКО по отношению к регулированию системы разнородных видов собственности: продуцирование связей, формирование устойчивого взаимодействия между акторами социально-экономической деятельности с разными видами собственности в контексте удовлетворения социальных потребностей.

2. В контексте взаимодействия акторов экономической деятельности установлены основные поведенческие рутины (государство действует посредством принуждения, бизнес – купли-продажи, гражданское общество – установления прав контрагентов и многосторонних договоренностей), а также негативные факторы, отрицательно влияющие на темпы экономического развития и стимулирующие теневую экономику: отсутствие принципов оптимизации как причина оппортунистического поведения акторов; бюрократия как экономически диспропорциональная власть чиновников, несообразная доле государственной собственности; патернализм государственного управления.

Неструктурированность третьего сектора приводит к весьма жестким требованиям к регистрации НКО, на которую жалуются, в первую очередь, представители небольших социально ориентированных НКО, составляющих подавляющее большинство сектора: не существует упрощенного порядка регистрации НКО, нет норматива о порядке получения госуслуги на портале государственных услуг Российской Федерации и в службе одного окна в МФЦ. Сегодня регистрация и поддержание статуса НКО сложнее, чем регистрация и поддержание статуса предпринимателя.

Продолжается дискуссия об избыточности отчетности НКО, которая существенно «тяжелее» отчетности малого бизнеса. Только «в Росстате для НКО

предусмотрено до 59 статистических форм, еще есть отчетность в Федеральной налоговой службе, Минюсте России, социальных фондах» (Общероссийский гражданский форум, 2016). НКО наравне с промышленными предприятиями должны ежегодно сдавать в Фонд социального страхования справку об отсутствии вредных и опасных условий труда, в противном случае для НКО возрастает налог по страхованию от несчастных случаев, общие требования к коммерческим и некоммерческим организациям ограничивают возможности для поддержки НКО (например, налоговые льготы или преференции). Некоммерческие общества могут и должны конкретизировать в уставных документах нюансы деятельности организации, например, правила вступления и выхода из общества, обязанности членов, правила формирования управленческих структур, правила голосования, правила формирования и публикации отчетов и информации о деятельности НКО, структуре их расходов и пр.

Обосновано, что гражданское общество является по сути формой публичного договора, связывающего формальные и неформальные организации и правила жизнедеятельности акторов экономической деятельности (индивида, семью, домохозяйство с государством (властью) и бизнесом (частным сектором экономики)), посредническую функцию между которыми выполняют НКО.

Реализация общественного договора в масштабах страны, сопровождаемая диалогом его участников, способна построить отношения интерактивного взаимодействия с потребителями, повысить внешнюю конкурентоспособность экономики, стимулировать внутренние процессы демократизации. Несмотря на достаточно высокую готовность всех акторов социально-экономического пространства к его заключению, на данном этапе развития общественный договор остается на уровне замысла и идеи, поскольку механизмы и алгоритмы его реализации не сформированы. Исходя из необходимости формирования инструментов реализации разработан комплекс социально-экономических мер, направленных на продвижение идеи общественного договора и подготовку общественных и государственных институтов для его реализации, включающий:

прекращение избыточного государственного регулирования экономики; всестороннюю поддержку активности социальных институтов, их включение в процессы управления; реформирование органов государственной власти (исключение дублирования функций и разграничение полномочий) на уровне Федерации, субъектов Федерации, муниципалитетов.

Обобщены практические примеры действующих общественных договоров: налогообложение в рыночных условиях (форма договора между Общественной палатой и Правительством); предоставление льгот в обмен на реализацию бизнес-проекта в интересах местного сообщества (контрактные отношения бизнеса и властных структур).

Установлено, что стремление к объединению естественным образом происходит из традиций солидарности и взаимопомощи. Важным препятствием к объединению и эффективным совместным действиям является дефицит доверия людей друг к другу и к структурам гражданского общества. Эффективность государственного управления прямо зависит от доверия граждан и бизнеса по отношению к собственной власти, а эффективность стратегии развития экономических субъектов в большей степени определяет эффективный менеджмент, реализующий конкурентные преимущества, а не уровень связей в бюрократическом аппарате. Снижается спрос на услуги коррумпированной бюрократии и растет спрос на легальное государство, равным образом относящееся ко всем субъектам рынка.

Одним из показателей оценки эффективности социально-экономических систем, применяемых в международных исследованиях, является индекс доверия, на основании которого оценивается отношение экономических акторов по отношению друг к другу и создаваемым ими институтам (государственным, рыночным, политическим, социальным и др.).

Результаты анализа социальных опросов (ФОМ, Левада-центра, ВЦИОМ) позволяют утверждать о преобладании межличностного доверия над социальным как об особенности гражданского климата в Российской Федерации.

В некоммерческом секторе существует потребность в объективной информации, из-за недостатка которой происходит предвзятый перенос негативного отношения от частных к общему. Примером перенесенного недоверия выступает трансформация общественного мнения, сформировавшегося после принятия Федерального закона № 121 «Об иностранных агентах». Усиление негативного отношения общества к иностранному финансированию НКО трансформировалось в подозрительное отношение к некоммерческому сектору в целом (в т.ч. подозрение в нецелевом использовании средств, непрозрачности, отсутствии отчетности и т.д.).

Таким образом, кроме основных акторов социально-экономических отношений, большое значение в формировании общественного договора и развитии национальной системы НКО имеют сопутствующие институты, обеспечивающие информационную прозрачность социально-экономической среды. В данном контексте предложена классификация организаций, проводящих исследования гражданского общества: государственные; негосударственные – коммерческие, некоммерческие; смешанные. Наибольшую независимость исследований демонстрируют те организации, которые имеют смешанную форму финансирования. Конкурентная борьба за получение финансирования, строгая отчетность обуславливают высокую прозрачность и достоверность исследований.

Недоверие к основным общественным институтам и государству также затрудняет процесс развития гражданского общества.

Центром общественной активности в Российской Федерации являются неформальные группы активистов и сетевые сообщества. Согласно данным «Центра гражданского анализа и независимых исследований» в общественном пространстве действует одновременно несколько поколений активистов, представляющих разнообразие тематических предпочтений и стилей деятельности. В той или иной форме в добровольческой деятельности участвуют 40-60 % населения Российской Федерации. По данным фонда «Общественное мнение» 38 % опрошенных граждан являются неинституционализированными

добровольцами: не связаны организационно-правовыми отношениями с НКО, однако включены в самоорганизацию по месту жительства. Равное количество респондентов не включены ни в реальную, ни в виртуальную добровольческую активность.

В целом в добровольческом движении участвует только 3 % от экономически активного населения, что в 17 раз меньше аналогичных показателей экономически развитых стран. По размеру крупной частной благотворительности Российская Федерация занимает пятое место в мире. Крупные российские компании выделяют на благотворительность в среднем 1-2 % чистой прибыли.

Волонтерская активность в России может стать устойчивым катализатором развития экономики. Согласно Докладу Общественной палаты Российской Федерации в качестве основных стратегических направлений системной поддержки и развития добровольчества выделены: развитие правовых, организационных и экономических механизмов для создания инфраструктуры добровольчества и последующей ее поддержки; создание программ по привлечению молодежи в сферу добровольчества, развитию добровольчества в семейной сфере и кооперативного добровольчества; создание образовательных программ по подготовке кадров для волонтерской деятельности; совершенствование и развитие научно-методической базы добровольчества; проведение семинаров, тренингов для руководителей и специалистов добровольческих центров и т.п. Поиску инновационных подходов в развитии и реализации социальных проектов, перспективам развития волонтерской и добровольческой деятельности посвящен Форум для НКО «Социальный конструктор Югры» (<http://ophmao.ru>).

Одним из первых открытых шагов государства в направлении построения эффективного диалога с НКО, направленных на сорегулируемую экономику, является законодательно оформленная финансовая поддержка некоммерческой сферы. Залогом эффективной самоорганизации граждан является модернизация

социальной сферы, основанная на всестороннем обновлении характера и взаимосвязей общественных институтов согласно новым стандартам.

Частичное делегирование функций государства предполагается в отношении саморегулируемых НКО, целью которых является выстраивание полноценного и равноправного общественно-государственного диалога. При этом, если выполняется условие главенства принципов гуманизма над интересами бюрократических структур, цели саморегулирования на любом уровне власти, самоуправления и саморегулирования совпадают.

Для бизнес-сообщества Российской Федерации характерен высокий уровень самоорганизации. Институты представительства его интересов сформировались на рубеже 1980-1990-х гг., трансформировавшись в конечном итоге в «Российский союз промышленников и предпринимателей» – крупное и влиятельное объединение экономических агентов, создающее 80 % ВВП Российской Федерации. Параллельно было учреждено «Общероссийское объединение работодателей Российского союза промышленников и предпринимателей». Представителем бизнес-сообщества по ключевым направлениям развития экономики и внешнеэкономических связей выступает Торгово-промышленная палата. Интересы малого бизнеса представляет Некоммерческое партнерство «Объединение предпринимательских организаций России «ОПОРА» и Общероссийская общественная организация малого и среднего предпринимательства «ОПОРА России» (насчитывает 71 региональное отделение). В 1994 году создан «Координационный совет объединений работодателей России» по регулированию социально-трудовых отношений (включает 35 общероссийских межотраслевых, отраслевых и региональных объединений, крупнейшие корпорации и холдинги).

Для повышения уровня саморегулирования социально-экономической системы рекомендовано создание:

- пула некоммерческих организаций-операторов на базе АНО с целью создания крупных общенациональных НКО или сетевого объединения

региональных и межрегиональных НКО по соответствующим направлениям деятельности;

- пула государственных органов, наделенных полномочиями по финансированию НКО, включающего три группы институтов: 1) ведомства исполнительной власти, обеспечивающие работу государственных институтов, принимающих политические решения; 2) министерства и ведомства общего профиля; 3) специализированные и узкоспециализированные ведомства, которые курируют общественную проблематику либо концентрируются на вопросах «третьего сектора».

Самоуправление как новая философия публичных правоотношений постепенно приобретает свойства самоорганизованной публичной власти и самоосуществляемого управления, получая признание и в теории, в и законодательстве. Саморегулируемыми признаются НКО, объединяющие субъектов предпринимательской деятельности в кластер исходя из единства отрасли производства или рынка сбыта, либо объединяющие субъектов профессиональной деятельности определенного вида. Сформулированы основные свойства, характерные для процесса самоорганизации: единство целей; отсутствие формальных органов управления, работающих на постоянной основе; спонтанность и самопроизвольность деятельности.

Определены основные функции саморегулируемых организаций: разработка требований к членству субъектов предпринимательской или профессиональной деятельности; вменение дисциплинарных мер, предусмотренных законодательством и внутренним уставом, в отношении своих членов; проведение третейских судов между членами организации, а также между ними и потребителями произведенных товаров (работ, услуг); анализ деятельности своих членов на основании отчетов установленной формы; представительство интересов членов организации в отношениях с органами государственной власти и органами местного самоуправления; организация профессионального обучения, аттестации работников членов саморегулируемой организации и сертификации



произведенных товаров (работ, услуг); обеспечение информационной открытости деятельности своих членов.

Систематизированы источники формирования имущества саморегулируемых организаций: вступительные, членские и целевые взносы; добровольные имущественные взносы и пожертвования; доходы от оказания услуг: предоставление информации (в рамках законодательства), организация обучения и проведение консультаций; доходы от размещения денежных средств на банковских депозитах, др. Определены действующие в Российской Федерации НКО, обладающие признаками саморегулируемых экономических институтов гражданского общества: Национальная ассоциация участников фондового рынка (НАУФОР); Российская гильдия риелторов (РГР); Ассоциация добросовестных предпринимателей «БББ»; Ассоциация международных фармацевтических производителей (АИРМ); Лига кредитных союзов (ЛКС) и др.

Преимуществами делегирования части функций государственных органов власти саморегулирующимся организациям являются: выборочное сокращение избыточных функций государственных институтов и, как следствие, сокращение бюджетных расходов; смещение фокуса государственного надзора с процесса деятельности на ее результаты; отмена лицензирования отдельных видов деятельности – упрощение бюрократических процедур и облегчение ведения бизнеса.

В качестве недостатков следует отметить отсутствие общепринятых методик оценки эффективности системы управления НКО; низкий уровень развития менеджмента в социальной сфере; недостаточную адекватность системы показателей для анализа развития некоммерческого сектора (необходимо учитывать такие факторы, как: масштаб страны, историю, ментальность, социально-политические факторы и пр.).

Базовой проблемой предоставления социальных услуг НКО является их информационное неравенство: у потребителей услуг нет возможности сравнить и оценить их качество и разнообразие. Таким образом, с одной стороны, НКО

ограничены в доступе к популярным медиаканалам, с другой, – обладают определенным «запасом доверия» у потребителей.

Самозанятость соответствует общему концепту «передача государственных функций в частные руки», влияет как «инкубатор различных институтов гражданского общества», наиболее полно отражает интересы населения. Тем самым осуществляется дальнейшая социализация управления, интеграция государства в общественную среду, сглаживание проблем межинституционального взаимодействия: создание удобного и низкозатратного режима деятельности; применение к самозанятым административной ответственности наравне с физическим лицом; исключение контрольных и надзорных мероприятий; отсутствие обязанности предоставлять отчетность; новая льготная система налогообложения.

Основные результаты исследований в рамках данного раздела опубликованы в следующих работах [213-215; 220-222; 224].

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Полученные результаты диссертационного исследования позволили сформулировать следующие научные выводы и рекомендации.

1. Определены теоретико-методологические основы управления НКО. Дано авторское определение понятий «гражданское общество», «НКО», «управление НКО», «менеджмент НКО», исследованы структура и динамика развития НКО, что позволило сделать вывод, что в современных условиях не только стирается различие между коммерческими и некоммерческими организациями, но и последние определяют пути повышения эффективности управленческой деятельности как коммерческих, так и государственных хозяйственных структур.

2. Исследована институциональная и инфраструктурная основа формирования НКО за рубежом, экономические, организационные, законодательные виды и формы их функционирования, предопределяемые историческими, культурными и национальными особенностями развития общества. Обобщен позитивный опыт сотрудничества НКО с государственными структурами, упорядочивания процедур получения государственного финансирования, обеспечения эффективности функционирования НКО в России и за рубежом.

3. Разработана концептуальная модель «Миссия НКО», которая базируется на идее политического, экономического, социального, инновационно-технологического и культурного взаимодействия субъектов социально-экономической деятельности в целях урегулирования противоречий в конфликтных зонах на благо общества, в целом, и его отдельных представителей, в частности, гармонизации интересов государства, бизнеса и местного самоуправления в интересах личности и социума.

4. Исследована инновационная направленность, инновационные механизмы регулирования и управления деятельностью НКО, децентрализации власти, делегирования государственных функций частным организациям, институтам и организациям гражданского общества. Взаимодействие базовых институтов (государства, общества и бизнеса) осуществляется на основе активизации инновационно-модернизационного потенциала, формируется рынок инноваций (технологий, образцов новых изделий, конструкторской документации), направленный на внедрение в производство продуктов с заданными потребительскими свойствами и показателями экономического эффекта внедрения. В рамках структурного и кадрового подходов систематизированы основные субъекты инновационной политики: инноваторы, организации, государство, гражданское общество. Определены характерные для каждого субъекта инновационной политики особенности инновационной модернизации, структурный и инфраструктурный факторы развития инноваций.

5. Доказано, что социально-экономическая эффективность государственного и муниципального управления НКО формирует основу результативности их управленческой деятельности. Раскрыты социальные и экономические аспекты социально-экономической эффективности организации. Определена сущность социально-экономической эффективности управления НКО, которая трактуется как удовлетворенность, разработаны критерии, принципы, показатели, количественные и качественные подходы к оценке эффективности управления НКО. Определение социально-экономической эффективности управления НКО требует введения в научный оборот таких понятий, как удовлетворенность потребителей, полезность, надобность и достаточность предоставляемых благ и услуг НКО.

6. Разработанная методика оценки социально-экономической эффективности НКО позволяет составить рейтинг НКО в муниципальном образовании, она была апробирована при анализе практик муниципальных

образований г. Ростова-на-Дону и Ростовской области. Условием эффективного менеджмента является определение рациональной комбинации различных методов и показателей управления НКО, учитывающей влияние внутренних и внешних факторов социально-экономической системы на основе анализа опыта муниципальных образований г. Ростова-на-Дону и Ростовской области в сфере развития и поддержки малого и среднего предпринимательства на муниципальном уровне.

7. Определены формы финансирования и кооперации, в контуре которых реализуются менеджерский и контрактный подход к взаимодействию институтов гражданского общества, бизнеса и государства, а именно: контракт, аренда, концессия, реализуемые в таких видах деятельности, как эндаумент, аутсорсинг, институт фандрайзинга, форсайттинг, бенчмаркинг.

8. Выявлены новые формы ГЧП: частно-государственное партнерство, публично-государственное партнерство, частно-публичное партнерство, которые могут создавать индивиды, институты и организации гражданского общества, поскольку ноу-хау, патенты, авторские открытия и т.д., лежащие в основе ГЧП, могут и должны продуцироваться не только крупными коммерческими организациями, но и НКО, и единичными инноваторами.

9. Разработаны концептуальные маркетинговые модели, которые формализуют каузальные связи между элементами внутренней и внешней среды НКО. Маркетинговая деятельность представлена как подсистема в системе управления НКО, доказано, что она должна основываться на применении гибких маркетинговых стратегий, соответствующих общественным потребностям, заказам, предпочтениям, требованиям, запросам, типологии потребления и потребителей.

10. Доказана необходимость разработки четких критериев присвоения организации статуса «социально ориентированной» на основе разграничения направлений деятельности НКО (НКО, осуществляющие деятельность по

продаже товаров, работ, услуг, относящихся к социальной сфере; благотворительные НКО; НКО, осуществляющие научные исследования; НКО, занятые в сфере здравоохранения; образовательные НКО; культурные, лечебно-оздоровительные, физкультурно-спортивные НКО; НКО, реализующие программы социальной защиты и реабилитации инвалидов и др.), создания общего реестра НКО, разработки системы стимулирования социально ориентированных НКО, обеспечения глубокого, всестороннего статистического учета всего некоммерческого сектора. Создание реестра и классификатора услуг НКО будет способствовать совершенствованию системы оценки деятельности и повышению прозрачности отчетности НКО, позволит государству заказывать их услуги на условиях открытого конкурса, а не в рамках государственного задания подведомственных структур, оказывать всестороннюю государственную поддержку.

11. Общему концепту «передача государственных функций в частные руки» соответствуют такие нерыночные формы взаимодействия, взаимосвязи государства, бизнеса и НКО, как самоуправление, сорегулирование, саморегулирование и самозанятость; они предстают как низовая основа развития институтов будущего гражданского общества. Частичное делегирование функций государства происходит в отношении саморегулируемых НКО, целью которых является выстраивание полноценного и равноправного общественно-государственного диалога. При этом, если выполняется условие главенства принципов гуманизма, их приоритета по отношению к интересам бюрократических структур, цели саморегулирования на любом уровне власти, самоуправления и саморегулирования общества совпадают.

Дальнейшее исследование предполагает обоснование самодостаточности третьего сектора, необходимости его структуризации и систематизации: по размеру, по социальной направленности, по взаимодействию с государственными органами и бизнесом, с системой разветвленных профессиональных и

корпоративных объединений, творческих союзов, церковных общин, спортивных клубов и т. д., так как неструктурированность третьего сектора делает трудоемкой регистрацию, увеличивает налогообложение, затрудняет использование разных налоговых режимов и осложняет функционирование и управление НКО.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. «Третий сектор» в России: текущее состояние и возможные модели развития. Доклад о развитии институтов гражданского общества в России [Электронный ресурс] // Фонд развития гражданского общества. – 15 марта 2013 г. – Режим доступа: <http://civilfund.ru/mat/20>. – Дата обращения: 20.12.2014. – Загл. с экрана.
2. «Мастерская социального проектирования» [Электронный ресурс]: специализированная библиотека для НКО. – Режим доступа: <http://fpgi.ru/>. – Дата обращения: 01.11.2018. – Загл. с экрана.
3. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер. – 7-е изд, Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.
4. Абдрахманов, А.И. Государственно-частное партнерство в России и государствах Западной Европы: политологический анализ: дис. ... канд. политич. наук: 23.00.02 / Абдрахманов Альберт Илдусович . – Москва, 2013. – 204 с.
5. Агафонова, Е.Ф. Инновационное развитие предприятия / Е.Ф. Агафонова // Вопросы экономики и права. – 2011. – № 2. – С. 39-45.
6. Агентство Социальной Информации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.asi.org.ru/>. – Дата обращения: 22.11.2015. – Загл. с экрана.
7. Аймухаметов, Б.С. Общество и государство. Гражданское общество в условиях правового государства [Электронный ресурс] / Б.С. Аймухаметов. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/sociologiya/grazhdanskoe-obshchestvo.html>. – Дата обращения: 25.07.2015. – Загл. с экрана.
8. Алленбо, Э. Пять стратегий великих компаний / Э. Алленбо. – М.: ООО «Изд-во «РОСМЭН-Пресс», 2005. – 253 с.
9. Атлас муниципальных практик [Электронный ресурс] // Агентство стратегических инициатив. – М., Всероссийская общественная организация



«Деловая Россия», ОПОРА РОССИИ, 2014. – 196 с. – Режим доступа: <https://asi.ru/reports/24940>. – Дата обращения: 20.10.2016. – Загл. с экрана.

10. Аузан, А.А. Общественный договор и гражданское общество [Электронный ресурс]: публичные лекции / А.А. Аузан // Полит.ру. – 11 января 2005 г. – Режим доступа: <http://polit.ru/article/2005/01/11/auzan/>. – Дата обращения: 20.12.2015. – Загл. с экрана.

11. Аузан, А.А. Экономические основания гражданских институтов [Электронный ресурс] / А.А. Аузан // Расшифровка публичной лекции от 13 мая 2010 г. – 313 с. – Режим доступа: [http://royallib.com/book/auzan\\_aleksandr/ekonomicheskie\\_osnovaniya\\_gragdanskih\\_institutov.html](http://royallib.com/book/auzan_aleksandr/ekonomicheskie_osnovaniya_gragdanskih_institutov.html). – Дата обращения: 19.12.2015. – Загл. с экрана.

12. Базаров, Р.Т. Совершенствование процессов управления некоммерческими организациями / Р.Т. Базаров. – Казань: Омега, 2013. – 153 с.

13. Барнард, Ч. Функции руководителя. Власть, стимулы и ценности в организации / Ч. Барнард. – М.: «Указга», 2012. – 334 с.

14. Барышникова, Л.П. Экономическая устойчивость и стратегии развития субъектов хозяйственной деятельности / Л.П. Барышникова // Сборник научных работ. Серия «Экономика». Вып. 1: Маркетинг и логистика в контексте устойчивого развития территории. – Донецк: ДонГУУ, 2015. – С. 6-10.

15. Бдайдиева, Л.Ж. Инновации: понятие, классификация, проблемы учета инноваций и инновационной деятельности в РФ / Л.Ж. Бдайдиева // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. – 2013. – Т. 6, № 4. – С. 109-115.

16. Бедретдинов, М.М. О совершенствовании деятельности некоммерческих организаций в Российской Федерации / М.М. Бедретдинов, Н.А. Бикалова // Южно-уральские научные чтения. – 2015. – № 1 (1). – С. 60-62.

17. Бежаев, О. Главная задача – равный доступ граждан к бюджетным услугам / О. Бежаев // Муниципальная власть. – 2007. – № 1. – С. 17-19.

18. Белокрылова, О.С. Европейская практика управления развитием

инновационных предприятий: методы, технологии, кейсы: коллективная монография / О.С. Белокрылова, Е.С. Жук, О.С. Карнаухова, Е.Л. Косенкова и др. – Ростов-н/Д.: Изд-во ЮФУ, 2013. – 162 с.

19. Белявцев, М.И. Маркетинг: учеб. пособие / М.И. Белявцев, Л.М. Иваненко. – Донецк: ДонНУ, 2003. – 340 с.

20. Бентам, И. Избранные сочинения Иеремии Бентама / И. Бентам. – М.: «Книга по требованию», 2012. – 748 с.

21. Биннер, Х. Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному / Х. Биннер, пер. с нем. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 280 с.

22. Бихевиоризм [Электронный ресурс] // Психологический словарь. – Режим доступа: <http://psi.webzone.ru/st/126100.htm>. – Дата обращения: 21.11.2012. – Загл. с экрана.

23. Благотворительный фонд «АК БАРС СОЗИДАНИЕ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.akbarssozidanie.ru/family/news\\_detail.php?ID=2325&section=261](http://www.akbarssozidanie.ru/family/news_detail.php?ID=2325&section=261). – Дата обращения: 20.08.2014. – Загл. с экрана.

24. Бокарева, Е.В. Особенности формирования целевого капитала некоммерческих организаций в России / Е.В. Бокарева, Е.А. Ветрова, Е.А. Егорова // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2015. – № 4 (144). – С. 56-61.

25. Борисова, Е.И. Анализ эффективности в некоммерческом секторе: проблемы и решения / Е.И. Борисова, Л.И. Полищук // Экономический журнал ВШЭ. – 2009. – Т. 13, № 1. – С. 80-100.

26. Братковский, М.Л. Компетентностный подход к профессиональной подготовке государственных служащих / М.Л. Братковский // Донецкие чтения 2016. Образование, наука и вызовы современности: Материалы I Международной научной конференции (г. Донецк, 16-18 мая 2016 г.). Под общей редакцией проф. С.В. Беспаловой. – Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2016. – С. 243-244.

27. Бунеева, Р.И. Принципы управления, определяющие развитие некоммерческих организаций / Р.И. Бунеева // Вестник Челябинского государственного университета. – 2011. – № 6 (221). – Экономика. Вып. 31. – С. 97-99.

28. Бушина, Е.К. Влияние ценностей и мотивации личности на креативное поведение и отношение к инновациям / Е.К. Бушина, Н.М. Лебедева // Психология в экономике и управлении. – 2015. – Т. 7, № 1. – С. 26-35.

29. Бюджетное послание на 2014-2016 г. [Электронный ресурс] // Официальный сетевой ресурс Президента России. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/news/18333>. – Дата обращения: 17.08.2016. – Загл. с экрана.

30. Васильева, В.В. Методические подходы к интеграции систем управленческого учета, бюджетирования и сбалансированных показателей как эффективных инструментов управления на предприятии / В.В. Васильева, О.А. Гаврилова // Вестник Астраханского государственного технического ун-та. Серия: Экономика. – 2010. – № 1. – С. 36-46.

31. Вебер, М. Хозяйство и общество / М. Вебер; Пер. с нем. под научн. ред. Л.Г. Ионина. – М.: Изд-во ГУ ВШЭ, 2010. – 456 с.

32. Веблен, Т. Теория праздного класса / Т. Веблен: [пер. с англ. С.Г. Сорокиной]. – М., Прогресс, 1984. – 367 с.

33. Ведров, Е.С. Маркетинговые исследования. Часть 1. / Е.С. Ведров, Д.В. Петухов, А.Н. Алексеев. – М.: Центр дистанционных образовательных технологий МИЭМП, 2010. – 242 с.

34. Волкова, Г.Г. Развитие некоммерческого сектора в условиях формирования социально-ориентированной экономики: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01 / Волкова Галина Геннадьевна. – Саратов, 2012. – 27 с.

35. Володина, А.И. Утопический социализм: Хрестоматия / А.И. Володина – М.: Политиздат, 1982. – 512 с.

36. Волонтеры в зоне паводка [Электронный ресурс] // Агентство Социальной Информации. – Режим доступа: <http://www.asi.org.ru/dal-Nijvostok-voloNtery-v-zoNe-pavodka/>. – Дата обращения: 08.10.2013. – Загл. с экрана.

37. Воронина, И.В. Роль гражданского общества в функционировании экономических систем: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01 / Воронина Инесса Вячеславовна. – Тамбов, 2007. – 196 с.

38. Галанов, В.А. Логистика государственных закупок [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / В.А. Галанов, О.А. Гришина, С.Р. Шибяев. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 247 с. – Режим доступа: [http://fictionbook.ru/author/vladimir\\_aleksandrovich\\_galanov/logistika\\_gosudarstvennyh\\_zakupok\\_ucheb/](http://fictionbook.ru/author/vladimir_aleksandrovich_galanov/logistika_gosudarstvennyh_zakupok_ucheb/). – Дата обращения: 11.12.2015. – Загл. с экрана.

39. Гегель, Г.В.Ф. Философия права / Г.В.Ф. Гегель. Пер. с нем.: Ред. и сост. Д.А. Керимов и В.С. Нерсисянц; Авт. вступ. ст. и примеч. В.С. Нерсисянц. – М.: Мысль, 1990. – 524 с.

40. Гладышев, А.Г. Правовые основы местного самоуправления / А.Г. Гладышев. – М.: «Славянский Диалог», 1996. – 224 с.

41. Гоббс, Т. Сочинения в 2-х томах / Т. Гоббс // Сер. Философское наследие. – М.: Мысль, 1989. – Т. 1., 627 с. – 1991. – Т.2, 736 с.

42. Готовы ли россияне помогать нуждающимся? [Электронный ресурс] // Фонд «Общественное мнение». – Режим доступа: <http://fom.ru/obshchestvo/10864/>. – Дата обращения: 20.03.2013. – Загл. с экрана.

43. Гражданский активизм: новые субъекты общественно-политического действия // Институт социологии РАН при содействии Фонда ИСЭПИ. – М., 2014. – 49 с.

44. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) [Электронный ресурс]: федер. закон от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ: [принят Гос. Думой 21 октября 1994 г. : по состоянию на 2 мая 2015 г.] // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа:

[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/). – Дата обращения: 02.05.2015. – Загл. с экрана.

45. Гражданское общество в модернизирующейся России [Электронный ресурс]: аналитический доклад Центра исследований гражданского общества и некоммерческого сектора Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» по итогам реализации проекта «Индекс гражданского общества – CIVICUS» / Л.И. Якобсон, И.В. Мерсиянова, О.Н. Кононыхина и др. – М.: НИУ ВШЭ, 2011. – 60 с. – Режим доступа: <https://www.hse.ru/data/2011/09/13/1266719447/CIVICUS%20Russia%20RUS.pdf>. – Дата обращения: 12.02.2016. – Загл. с экрана.

46. Гранты розданы, грантов больше нет [Электронный ресурс] // Пресс-служба Общественной палаты Российской Федерации. – Режим доступа: <http://top.oprf.ru/mai№/11914.html/>. – Дата обращения: 29.08.2013. – Загл. с экрана.

47. Григонис, Э.П. Конституционное право зарубежных стран: Великобритания, Германия, Франция, Китай, США: учеб. пособие для вузов / Э.П. Григонис. – СПб: Изд-во Питер, 2010. – 208 с.

48. Григорьева, Н.С. Формирование и реализация эффективного потребительского спроса в условиях рыночной трансформации российской экономики: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01, 08.00.05 / Григорьева Наталья Станиславовна. – Ростов-н/Д, 2003. – 164 с.

49. Григорьян, М.Э. Определение дефиниции «социальное управление» и функции социального развития современной организации / М.Э. Григорьян // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. – 2012. – № 1 (11). – С. 178-180.

50. Гриднев, В.П. Повышение эффективности государственного и муниципального управления в условиях динамического развития России / В.П. Гриднев // Управленческое консультирование. – 2015. – № 8 (80). – С. 8-14.

51. Гринкевич, Л.С. Теоретико-методические подходы к реформированию

системы налогообложения некоммерческих организаций в Российской Федерации / Л.С. Гринкевич, М.В. Князева // Вестник Томского государственного университета. – 2010. – № 338. – С. 140-142.

52. Грищенко, А.В. Механизм формирования финансовых ресурсов некоммерческих организаций / А.В. Грищенко // Вестник Финансового университета. – 2014. – № 4 (82). – С. 64-74.

53. Грищенко, К.С. Сравнительный анализ методов оценки социально-экономической эффективности системы здравоохранения [Электронный ресурс] / К.С. Грищенко // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2012. – № 8 (44). – С. 1-13. – Режим доступа: <http://www.uecs.ru/uecs44-442012/item/1477-2012-08-01-06-53-26>. – Дата обращения: 29.08.2013. – Загл. с экрана.

54. Гусев, К.Н. Инновации в России: проблемы и перспективы / К.Н. Гусев // Банковское дело. – 2010. – № 1. – С. 12-16.

55. Гэлбрейт, Дж.К. Экономические теории и цели общества / Дж.К. Гэлбрейт. – М.: Прогресс, 1971. – 408 с.

56. Демидов, С.В. Взаимодействие государственного и некоммерческого секторов в смешанной экономике России / С.В. Демидов // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2010. – № 1 (30). – С. 20-24.

57. Дерябина, М. Государственно-частное партнерство: теория и практика / М. Дерябина // Вопросы экономики. – 2008. – № 8. – С. 61-77.

58. Деятели культуры выступили с открытым письмом в поддержку российских НКО [Электронный ресурс] // Союз благотворительных организаций России. – Режим доступа: [http://www.sbornet.ru/novosti\\_blagotvoritelnosti/deyateli\\_kultury\\_vystupili\\_s\\_otkryтым\\_pismom\\_v\\_podderzhku\\_rossijskih\\_nko](http://www.sbornet.ru/novosti_blagotvoritelnosti/deyateli_kultury_vystupili_s_otkryтым_pismom_v_podderzhku_rossijskih_nko). – Дата обращения: 20.05.2013. – Загл. с экрана.

59. Деятельность общественных институтов [Электронный ресурс] // Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ). – Режим

доступа: [https://wciom.ru/news/ratings/odobrenie\\_deyatelnosti\\_obshhestvennykh\\_institutov/](https://wciom.ru/news/ratings/odobrenie_deyatelnosti_obshhestvennykh_institutov/). – Дата обращения: 20.12.2015. – Загл. с экрана.

60. Джей, Р. Энциклопедия менеджера. Алгоритмы эффективной работы / Р. Джей, Р. Темплар; пер. В. Ионов, А. Лисицына. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. – 676 с.

61. Джонс, Р. Трехфакторная модель в теории, торговле и истории = A three-factor model in theory, trade and history (1971) / Р. Джонс // Вехи экономической мысли. Т. 6. Международная экономика / Под ред. А.П. Киреева. – М.: ТЕИС, 2006. – С. 248-261.

62. Динамика развития и текущее состояние сектора НКО в России [Электронный ресурс]: Аналитический обзор по результатам анализа государственной статистики и баз данных НКО. – АНО «Социологическая мастерская Задорина» (Исследовательская группа ЦИРКОН), 2006. – 35 с. – Режим доступа: <http://office-nko.ru/wp-content/uploads/2012/11/razvitiju-i-tjekustchjeje-sostojunije-sjektora-nko-v-rossii.pdf>. – Дата обращения: 05.12.2015. – Загл. с экрана.

63. Динамика развития и текущее состояние сектора НКО в России [Электронный ресурс]: Аналитический обзор №3 по результатам анализа государственной статистики и баз данных НКО. – АНО «Социологическая мастерская Задорина» (Исследовательская группа ЦИРКОН), 2009. – 58 с. – Режим доступа: <http://www.zircon.ru/upload/iblock/6d1/090206.pdf>. – Дата обращения: 26.05.2014. – Загл. с экрана.

64. Доброворский, И.Л. Деньги и власть или 17 историй успеха. Жизнь, деятельность и деловые секреты величайших в мире сверхбогачей. Психологические портреты / И.Л. Доброворский. – Москва, 2004. – 404 с.

65. Доклад о состоянии гражданского общества в Российской Федерации за 2012 год. – М.: Общественная палата Российской Федерации, 2012. – 124 с.

66. Доклад о состоянии гражданского общества в Российской Федерации за 2014 год. – М.: Общественная палата Российской Федерации, 2014. – 184 с.

67. Доклад Форуму Доноров о состоянии и развитии благотворительных фондов в России за 2012 год [Электронный ресурс] // Форум Доноров. – Режим доступа: <http://www.donorsforum.ru/materials/ezhegodnyj-doklad-foruma-donorov-o-sostoyanii-i-razvitii-blagotvoritelnykh-fondov-v-rossii-v-2012-godu/>. – Дата обращения: 19.12.2015. – Загл. с экрана.

68. Доклад Общественной палаты Российской Федерации «О состоянии гражданского общества в Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Виперсон. – 2007. – Режим доступа: <http://viperson.ru/wind.php?ID=276414&soch=1>. – Дата обращения: 18.07.2014. – Загл. с экрана.

69. Дорофиенко, В.В. Специализация государственной службы как предпосылка формирования новой модели регионального развития / В.В. Дорофиенко, Е.В. Долгалева // Экономика, финансы и управление в современных условиях Международный сборник статей. Под общей редакцией А.Н. Сорочайкина. – Самара, 2011. – С. 67-78.

70. Дробышевский, С. Эволюция бюджетной политики России в 2000-е г.: В поисках финансовой устойчивости национальной бюджетной системы / С. Дробышевский, С. Синельников-Мурылев, И. Соколов // Вопросы экономики. – 2011. – № 1. – С. 4-25.

71. Друкер, П. Классические работы по менеджменту/ П. Друкер; пер. с англ. – М.: Сколково, 2008. – 219 с.

72. Друкер, П. Менеджмент / П. Друкер; Дж.А. Макьярелло; пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. – 704 с.

73. Дрыгина, Ю.А. Использование технологий публичного управления в реализации государственной аграрной политики: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Дрыгина Юлия Александровна. – Ростов-на-Дону, 2013. – 219 с.

74. Дубровская, И.А. Готовность к инновациям как фактор качества человеческого капитала / И.А. Дубровская, Г.П. Рубцова, Н.С. Труженикова, Д.А. Егупова // Научная сессия НИЯУ МИФИ-2015: тезисы докладов конференции. – 2015. – С. 290а-291а.



75. Дуйшеналиева, А.Д. Проблемы внедрения инноваций в организационную структуру органов местного управления / А.Д. Дуйшеналиева // Инновационный менеджмент и технологии в эпоху глобализации: материалы Международной научно-практической конференции – Том. I. – Павлодар, 2014. – С. 52-59.

76. Евтушенко, Е.В. Управление поведением потребителей в сфере услуг розничной торговли и туризма: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Евтушенко Евгения Викторовна. – Нижний Новгород, 2003. – 197 с.

77. Единый портал внешнеэкономической информации [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития Российской Федерации. – Режим доступа: [http://www.ved.gov.ru/moder\\_innovac/analitic/analytical\\_materials/innovation\\_centers\\_based/](http://www.ved.gov.ru/moder_innovac/analitic/analytical_materials/innovation_centers_based/). – Дата обращения: 10.11.2014. – Загл. с экрана.

78. Жернов, Е.Е. Технологии социализации экономики знаний в ресурсодобывающем регионе / Е.Е. Жернов, Е.В. Нехода // Вестник Томского государственного университета. – 2015. – № 399. – С. 188-198.

79. Завадовский, В.В. Технология управления инновационным процессом / В.В. Завадовский // Инновации. – 2008. – № 3 (113). – С. 108-116.

80. Завлин, П.Н. Основы инновационного менеджмента / П.Н. Завлин. – М.: Экономика, 2000. – 474 с.

81. Зарубежный опыт государственно-частного партнерства [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ppp-lawrus.ru/foreign.php>. – Дата обращения: 20.09.2014. – Загл. с экрана.

82. Зверева, Н. СП – источник финансово-экономической устойчивости НКО? [Электронный ресурс] / Н. Зверева // Портал «Новый бизнес». – Режим доступа: <http://www.nb-forum.ru/interesting/experts/soz-entre-isto4nki.html>. – Дата обращения: 15.10.2014. – Загл. с экрана.

83. Згонник, Л.В. Воспроизводство человеческого капитала: теория и практика разрешения противоречий : дис. ... доктора экон. наук: 08.00.05 / Згонник Людмила Владимировна. – Ростов-на-Дону, 2009. – 374 с.

84. Зюзина, Т.Е. Эффективность государственного и муниципального управления и результативность деятельности государственных и муниципальных служащих: монография / Т.Е. Зюзина, Н.В. Николаева. – Ростов н/Д: МиниТайп, 2012. – 263 с.

85. Иванова, И.Ю. Проблемы налогового режима для благотворительности и негосударственных некоммерческих организаций и перспективы его изменения [Электронный ресурс]: аналитический доклад / И.Ю. Иванова, М.И. Либоракина, А.К. Толмасова // Налогообложение российских некоммерческих организаций: теория и практика. – М.: Изд-во МОНФ, 2004. – Режим доступа: [http://www.urbanecomomics.ru./projects/?mat\\_id=218&page\\_id=487](http://www.urbanecomomics.ru./projects/?mat_id=218&page_id=487). – Дата обращения: 05.07.2010. – Загл. с экрана.

86. Игнатов, В.Г. Местное самоуправление в современной России: учеб. пособие / В.Г. Игнатов, В.В. Рудой. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2001. – 416 с.

87. Игнатов, В.Г. Местное самоуправление России и Германии: сравнительный анализ / В.Г. Игнатов, В.И. Бутов. – Ростов н/Д: Изд-во СКАГС, 2002. – 68 с.

88. Игнатова, Т.В. Приватизация в системе государственного регулирования экономики / Т.В. Игнатова, С.И. Чередниченко. – Ростов н/Д.: Изд-во СКАГС, 2002. – 252 с.

89. Изучение влияния некоммерческих организаций в сфере образования, здравоохранения, социальной защиты и культуры [Электронный ресурс] // АНО «Социологическая мастерская Задорина». – Москва, 2010. – Режим доступа: // <http://www.myshared.ru/slide/94765/>. – Дата обращения: 17.08.2016. – Загл. с экрана.

90. Инвестиционный муниципалитет [Электронный ресурс] // Всероссийский Совет Местного Самоуправления, Институт развития региональных элит. – Режим доступа: <http://im.deloros.ru/>. – Дата обращения: 20.10.2016. – Загл. с экрана.

91. Инвестиционный портал Ростовской области [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития Ростовской области. – Режим доступа: <http://invest-don.com/ru/>. – Дата обращения: 20.10.2016. – Загл. с экрана.

92. Инфографика АСИ. Развитие сектора социально ориентированных НКО [Электронный ресурс] // Агентство социальной информации. – Режим доступа: <http://www.asi.org.ru/news/infografika-asi-razvitie-sektora-sotsialno-orientirovannyh-nko>. – Дата обращения: 24.09.2014. – Загл. с экрана.

93. Инфографика в рамках темы «Социальное предпринимательство». Социальное предпринимательство: кто есть кто? [Электронный ресурс] // РБК. – Режим доступа: <http://ivsezaodnogo.rbc.ru/navigator/articles/101>. – Дата обращения: 11.01.2016. – Загл. с экрана.

94. Информация о зарегистрированных некоммерческих организациях [Электронный ресурс] // Информационный портал Министерства юстиции Российской Федерации. – Режим доступа: <http://unro.minjust.ru/NKO.aspx>. – Дата обращения: 05.12.2015. – Загл. с экрана.

95. Исламутдинов, В.Ф. К вопросу об успешности инноваций / В.Ф. Исламутдинов, Л.Л. Шангараев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – № 4. – С. 22-27.

96. Исследование частных пожертвований в России 2014-2015 год / Ю. Ходорова, М. Черток. – М.: САФ Россия, 2015. – 8 с.

97. Каждый четвертый россиянин оказывал благотворительную помощь хотя бы раз за последние пять лет [Электронный ресурс] // Пресс-выпуск Левада-центра. – Режим доступа: <http://www.levada.ru/05122012/kazhdyi-chetvertyi-rossiyaNiN-okazyval-blagotvoritelNuyupomoshch-khotya-raz-za-posledNie/>. – Дата обращения: 05.12.2012. – Загл. с экрана

98. Калентьева, Н.А. Экономические и институциональные интересы монополии в современной экономике / Н.А. Калентьева // Экономические науки. – 2010. – № 3 (64). – С. 55-58.

99. Калиниченко, Е.В. Оценка адаптивности к инновациям при разработке стратегии развития предприятия / Е.В. Калиниченко, Л.И. Шинкарева // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2014. – № 3-1. – С. 259-266.

100. Кальницкая, И.В. Управление организацией и его модели / И.В. Кальницкая // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 1 (33). – С. 230-233.

101. Келарев, В.В. Анализ и перспективы развития инновационного предпринимательства в Ростовской области / В.В. Келарев, А.В. Глущенко, А.С. Пилипенко // Актуальные проблемы развития естественных и технических наук. Материалы междунар. науч.-практ. конференции. Отв. редактор А.А. Зарайский. – Новосибирск, 2018. – С. 42-50.

102. Киреева, О.В. Эффективность процесса управления аграрным производством в современных условиях хозяйствования (на материалах Самарской области): дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Киреева Оксана Владимировна. – Кинель, 2002. – 216 с.

103. Классификатор институциональных единиц по секторам экономики (КИЕС) [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики. – М., 2008. – Режим доступа: <http://www.vologdastat.ru/inf/kies.htm>. – Дата обращения: 12.06.2013. – Загл. с экрана.

104. Кнышов, А.В. Потребление, потребительский спрос и маркетинг / А.В. Кнышов, А.И. Пономарев. – Ростов-на-Дону: Из-во. СКНЦ ВШ, 2003. – 209 с.

105. Кнышов, А.В. Теория потребления как методологическая основа современного маркетинга: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01 / Кнышов Алексей Владимирович. – Ростов-на-Дону, 2002. – 171 с.

106. Князева, М.В. Формирование социально-эффективной системы налогообложения некоммерческих организаций в Российской Федерации: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10 / Князева Марина Владимировна. – Томск, 2011. – 239 с.

107. Ковалевский, С.С. Разработка моделей и методов повышения эффективности управления некоммерческими организациями (фондами):

монография / М.Ю. Гладков, С.С. Ковалевский, С.А. Косяченко. – М.: Ин-т пробл. упр-ния им. В.А. Трапезникова РАН, 2007. – 76 с.

108. Коваленко, Н.В. Теоретические подходы к развитию и регулированию маркетинговой деятельности организаций и их объединений / Н.В. Коваленко // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. – 2011. – № 25. – С. 149-155.

109. Кови, С. Лидерство, основанное на принципах / С. Кови; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. – 302 с.

110. Комитет Государственной Думы по федеративному устройству и вопросам местного самоуправления [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <http://www.komitet4.km.duma.gov.ru>. – Дата обращения: 20.10.2016. – Загл. с экрана.

111. Комментарий к Федеральному закону от 01.01.2001 № 135-ФЗ «Об оценочной деятельности в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pandia.ru/text/77/221/15042-6.php>. – Дата обращения: 20.05.2015. – Загл. с экрана.

112. Компании выделяют на благотворительность 1-2% чистой прибыли [Электронный ресурс] // Ведомости. – 20 ноября 2013 г. – Режим доступа: <http://www.vedomosti.ru/companies/News/18984381/dobro-kak-sistema?full#cut/>. – Дата обращения: 20.12.2015. – Загл. с экрана.

113. Корнеева, И.Е. Фандрайзинг в российских некоммерческих организациях: результаты эмпирического исследования / И.Е. Корнеева // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. – 2016. – № 4 (134). – С. 47-65.

114. Коробейников, О.П. Роль инноваций в процессе формирования стратегии предприятия / О.П. Коробейников, А.А. Трифилова, И.А. Коршунов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 3. – С. 29-43.

115. Коротина, Н.Ю. Муниципальные экологические гранты как форма взаимодействия институтов государства, бизнеса и общества / Н.Ю. Коротина //

Эффективность самоуправления муниципальных образований городских и сельских поселений (опыт России и Германии): материалы Международной научно-практической конференции, 14 апреля 2011 г. – Ростов н/Д.: Изд-во СКАГС, 2011. – С. 580-581.

116. Костровец, Л.Б. Инновационный потенциал как основа развития региона / Л.Б. Костровец, А.В. Осадчий // Менеджер. – 2017. – № 1 (79). – С. 3-7.

117. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2012. – 810 с.

118. Кочетков, А.П. О формировании гражданского общества / А.П. Кочетков // Социально-политические науки. – 1992. – № 1. – С. 15-29.

119. Краснопольская, И.И. Гражданское общество как среда производства и распространения социальных инноваций / И.И. Краснопольская, И.В. Мерсиянова // ФОРСАЙТ. – 2014. – Т. 8, № 4. – С. 40-53.

120. Крючкова, Т.В. Формирование налоговых и неналоговых доходов в бюджетной системе Российской Федерации: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10 / Крючкова, Татьяна Викторовна. – Орел, 2011. – 197 с.

121. Кужева, С.Н. Анализ инновационного потенциала организации как элемент управления развитием / С.Н. Кужева // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2009. – № 1. – С. 77-80.

122. Кукура, С.П. Теория корпоративного управления: монография / С.П. Кукура. – М.: Экономика, 2004. – 477 с.

123. Купреева, В.Р. Принципы управления некоммерческими организациями / В.Р. Купреева // Вестник Саратовского государственного технического университета. – 2009. – Т.1, № 1 (37). – С. 202-207.

124. Кутьева, Д.А. Теоретические подходы к определению понятия «некоммерческая организация» / Д.А. Кутьева, В.А. Макарова // Вестник Псковского государственного университета. Серия: Экономика. Право. Управление. – 2013. – № 2. – С. 74-79.

125. Ламбен, Ж-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг / Жан-Жак Ламбен; пер. с фр. – СПб: Изд-во ПИТЕР, 2006. – 800 с.

126. Ларина, Л.Р. Схема управления целевым капиталом некоммерческой организации / Л.Р. Ларина, Р.М. Байгулов // Вестник Университета. – 2014. – № 20. – С. 118-122.

127. Лафта, Дж.К. Эффективность менеджмента организации / Дж.К. Лафта. – М.: Русская Деловая Литература, 1999. – 319 с.

128. Лимарева, Д.А. Публичное управление развитием государственно-частного партнерства: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Лимарева Дарья Александровна. – Ростов-на-Дону, 2013. – 34 с.

129. Литвинова, Е.Ф. Фрэнсис Бэкон. Его жизнь, научные труды и общественная деятельность / Е.Ф. Литвинова. – СПб.: Типография Высочайше утвержд. товарищества «Общественная польза», 1891. – 80 с.

130. Лихачев, Г.Д. Гражданское право: Общая часть: Курс лекций / Г.Д. Лихачев. – М.: Юстицинформ, 2005. – 432 с.

131. Ловянников, Д.Г. Инструментальные методы анализа систем дистанционного банковского обслуживания: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.13 / Ловянников Денис Геннадьевич. – Ставрополь, 2012. – 172 с.

132. Локк, Д. Основы управления проектами / Д. Локк; пер. с англ. – М.: НИРРО, 2004. – 253 с.

133. Локк, Дж. Два трактата о правлении // Локк, Дж. Соч.: в 3 т. – М.: Мысль, 1988.

134. Лосев, А.Ф. Античная история философии / А.Ф. Лосев. – СПб.: Алтейя, 2001. – 204 с.

135. Лукьянченко, Н.Д. Регион как объект системных трансформаций / Н.Д. Лукьянченко, Т.В. Ибрагимхалилова // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2017. – № 2. – С. 76-83.

136. Макконнелл, К.Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика / К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю; Пер. с 14-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 972 с.
137. Маркс, К. Капитал. Критика политической экономии: Соч.: в 3 т. / К. Маркс, Ф. Энгельс. – М.: Политиздат, 1960. – Т. 2. – 643 с. – Т. 3. – 1078 с.
138. Маркс, К. Сочинения / К. Маркс, Ф. Энгельс. – М.: Политиздат, 1955-1981. – Т. 13. – 398 с.
139. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. 3-е изд. Пер. с англ. – СПб: Питер, 2008. – 352 с.
140. Маснабиева, Г.Ф. Управление инновационным развитием предприятий [Электронный ресурс] / Г.Ф. Маснабиева // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2011. – № 10 (34). – С. 7-29. – Режим доступа: <http://uecs.ru/innovacii-investicii/item/732-2011-10-29-06-27-06>. – Дата обращения: 29.08.2013. – Загл. с экрана.
141. Материалы IV съезда некоммерческих организаций России. [Электронный ресурс] // Портал единой автоматизированной информационной системы поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций, Министерство экономического развития Российской Федерации. – Режим доступа: <http://nko.economy.gov.ru/portalnews/read/176>. – Дата обращения: 01.11.2018. – Загл. с экрана.
142. Мэйо, Э. Социальные проблемы индустриальной цивилизации / Э. Мэйо. – Нью-Йорк: Арно-Пресс, 2003. – 194 с.
143. Мерзликина, Г.С. Методика оценки эффективности управления корпоративными структурами / Г.С. Мерзликина, А.А. Тимофеев // Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2006. – № 7 (23). – С. 104-108.
144. Мерсиянова, И.В. Благотворительность и участие россиян в практиках гражданского общества: региональное измерение / И.В. Мерсиянова. – М.: НИУ ВШЭ, 2013. – 204 с.
145. Мерсиянова, И.В. Общественная активность населения и восприятие



гражданами условий развития гражданского общества / И.В. Мерсиянова, Л.И. Якобсон; предисл. Я.И. Кузьмина. – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2007. – 220 с.

146. Местное самоуправление в России и Германии: история и современность (на примере Юга России): материалы Международной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 2 апреля 2010 г. / Северо-Кавказская акад. гос. службы, Фонд им. Фридриха Эберта. – Ростов-на-Дону: Изд-во СКАГС, 2010. – 959 с.

147. Методические (информационные) материалы для органов власти (федеральных и региональных) и местного самоуправления по предоставлению информационной поддержки социально ориентированных НКО, содействию продвижению благотворительности и добровольчества [Электронный ресурс]. – М.: Агентство социальной информации, 2011. – 38 с. – Режим доступа: [http://www.omskngo.ru/Docs/broshyura\\_vlast.pdf](http://www.omskngo.ru/Docs/broshyura_vlast.pdf). – Дата обращения: 20.05.2015. – Загл. с экрана.

148. Мизес, Л. Человеческая деятельность: Трактат по экономической теории / Л. Мизес; пер. с 3-го испр. англ. изд. А.В. Кураева. – Челябинск: Социум, 2005. – 876 с.

149. Миллионы на благо: исследование частной благотворительности в России 2013 г. [Электронный ресурс] // Центр Гуманитарных Технологий. – Режим доступа: <http://gtmarket.ru/News/2013/11/12/6410/>. – Дата обращения: 12.11.2013. – Загл. с экрана.

150. Нагаева, С.К. Проблемы и перспективы развития гражданского общества как субъекта социальной политики Российского региона / С.К. Нагаева // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: История. Политология. Экономика. Информатика. – 2010. – Т. 15, № 13 (84). – С. 212-219.

151. Наймушин, В.Г. Корпоративная собственность в трансформационной экономике / В.Г. Наймушин, А.Н. Козлов // Terra Economicus. – 2003. – Т. 1, № 2. – С. 39-44.

152. Научные школы менеджмента [Электронный ресурс] // Сайт электронного издания «Стратегия и Управление.ru». – 2009. – № 22. – Режим доступа: <http://www.strategplann.ru/history-and-current-state-of-management-in-georgia/research-school-of-management.html>. – Дата обращения: 11.12.2013. – Загл. с экрана

153. Нгуен, Т.Ч.М. Специфика стратегического управления некоммерческими организациями / Т.Ч.М. Нгуен, Р.Р. Толстяков // Социально-экономические явления и процессы. – 2015. – Т. 10, № 2. – С. 90-93.

154. Нехода, Е.В. Реализация корпоративной социальной ответственности в России: проблемы, возможности, перспективы [Электронный ресурс] / Е.В. Нехода, В.С. Раковская // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 5. – Режим доступа: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=14707>. – Дата обращения: 20.12.2015. – Загл. с экрана.

155. Нехода, Е.В. Качество жизни: проблемы измерения / Е.В. Нехода, И.В. Рощина, В.Д. Пак // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2018. – № 43. – С. 107-125.

156. НКО хотят жить по закону [Электронный ресурс] // Общественная палата Российской Федерации. – Режим доступа: <http://www.oprf.ru/ru/about/structure/structure%20news/newsitem/15603>. – Дата обращения: 25.07.2014. – Загл. с экрана.

157. Новиков, В.С. Государственно-частное партнерство как механизм трансформации сферы образовательных услуг в РФ: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Новиков Владимир Сергеевич. – Ростов н/Д, 2009. – 209 с.

158. Нортон, Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Д. Нортон, Р. Каплан. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2013. – 314 с.

159. Нужны ли нашему обществу общественные организации? [Электронный ресурс] // Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ). – Режим доступа: <http://wciom.ru/index.php?id=459&uid=114932>. – Дата обращения: 14.08.2014. – Загл. с экрана.

160. О внесении изменений в главу 4 части первой гражданского кодекса Российской Федерации и о признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 05 мая 2014 г. № 99-ФЗ : [принят Гос. Думой 25 апреля 2014 г. : одобр. Советом Федерации 29 апреля 2014 г. : по состоянию на 22 июля 2015 г.] // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_162608/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162608/). – Дата обращения: 22.07.2015. – Загл. с экрана.

161. О внесении изменений в Жилищный кодекс Российской Федерации, отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 21 июля 2014 г. № 255-ФЗ : [принят Гос. Думой 4 июля 2014 г. : одобр. Советом Федерации 9 июля 2014 г. : по состоянию на 22 июля 2015 г.] // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_165895/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_165895/). – Дата обращения: 22.07.2015. – Загл. с экрана.

162. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросу поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций [Электронный ресурс]: федер. закон от 05 апреля 2010 г. № 40-ФЗ : [принят Гос. Думой 24 марта 2010 г. : одобр. Советом Федерации 31 марта 2010 г. : по состоянию на 22 июля 2015 г.] // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_99113/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_99113/). – Дата обращения: 22.07.2015. – Загл. с экрана.

163. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 18 июля 2011 г. № 220-ФЗ : [принят Гос. Думой 6 июля 2011 г. : одобр. Советом Федерации 13 июля 2011 г. : по состоянию на 23 сентября 2014 г.] // Официальный сетевой ресурс Президента

России. – Режим доступа: <http://kremlin.ru/acts/bank/33619>. – Дата обращения: 23.09.2014. – Загл. с экрана.

164. О внесении изменений в часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации в части совершенствования налогообложения некоммерческих организаций и благотворительной деятельности [Электронный ресурс]: федер. закон от 18 июля 2011 г. № 235-ФЗ : [принят Гос. Думой 5 июля 2011 г. : одобр. Советом Федерации 13 июля 2011 г. : по состоянию на 22 июля 2015 г.] // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_116976/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116976/). – Дата обращения: 22.07.2015. – Загл. с экрана.

165. О закрытом административно-территориальном образовании [Электронный ресурс]: федер. закон от 14 июля 1992 г. № 3297-1 (ред. от 03 июля 2016 г.) : по состоянию на 22 августа 2016 г. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_734/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_734/). – Дата обращения: 22.08.2016. – Загл. с экрана.

166. О концепции межбюджетных отношений и организации бюджетного процесса в субъектах РФ и муниципальных образованиях до 2013 г. и плане мероприятий по его реализации [Электронный ресурс]: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 8 августа 2009 г. № 1123-р. : по состоянию на 17 августа 2016 г. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_90696/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_90696/). – Дата обращения: 17.08.2016. – Загл. с экрана.

167. О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 28 апреля 2008 г. № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов» и подпункта "и" пункта 2 Указа Президента Российской Федерации от 07 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного

управления» [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Российской Федерации от 17 декабря 2012 г. № 1317 : по состоянию на 17 августа 2016 г. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_139508/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_139508/). – Дата обращения: 17.08.2016. – Загл. с экрана.

168. О некоммерческих организациях [Электронный ресурс]: федер. закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ : [принят Гос. Думой 8 декабря 1995 г. : по состоянию на 22 июля 2015 г.] // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_8824/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/). – Дата обращения: 22.07.2015. – Загл. с экрана.

169. О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций [Электронный ресурс]: федер. закон от 30 декабря 2006 г. № 275-ФЗ : [принят Гос. Думой 22 декабря 2006 г. : одобр. Советом Федерации 27 декабря 2006 г. : по состоянию на 2 мая 2015 г.] // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_64939/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64939/). – Дата обращения: 02.05.2015. – Загл. с экрана.

170. О предоставлении поддержки социально ориентированным некоммерческим организациям» (вместе с «Правилами предоставления субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на реализацию программ поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций», «Правилами предоставления субсидий из федерального бюджета на государственную поддержку социально ориентированных некоммерческих организаций») [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Российской Федерации от 23 августа 2011 г. № 713 : по состоянию на 22 июля 2015 г. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_118686/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_118686/). – Дата обращения: 22.07.2015. – Загл. с экрана

171. О принятии и введении в действие Общероссийских классификаторов [Электронный ресурс]: Постановление Государственного комитета Российской Федерации по стандартизации и метрологии от 30 марта 1999 г. № 97 : по состоянию на 11 января 2016 г. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_26587/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_26587/). – Дата обращения: 11.01.2016. – Загл. с экрана.

172. О саморегулируемых организациях [Электронный ресурс]: федер. закон от 01 декабря 2007 г. № 315-ФЗ : [принят Гос. Думой 16 ноября 2007 г. : одобр. Советом Федерации 23 ноября 2007 г. : по состоянию на 22 июля 2015 г.] // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_72967/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_72967/). – Дата обращения: 22.07.2015. – Загл. с экрана.

173. Об обеспечении в 2012 году государственной поддержки некоммерческих неправительственных организаций, участвующих в развитии институтов гражданского общества [Электронный ресурс]: Распоряжение Президента Российской Федерации от 03 мая 2012 г. № 216-рп : по состоянию на 22 июля 2015 г. // Официальный сетевой ресурс Президента России. – Режим доступа: <http://kremlin.ru/acts/bank/35209>. – Дата обращения: 22.07.2015. – Загл. с экрана.

174. Об обеспечении в 2013 г. государственной поддержки некоммерческих неправительственных организаций, реализующих социально значимые проекты и участвующих в развитии институтов гражданского общества [Электронный ресурс]: Распоряжение Президента Российской Федерации от 29 марта 2013 г. № 115-рп : по состоянию на 2 мая 2015 г. // Официальный сетевой ресурс Президента России. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/36972>. – Дата обращения: 02.05.2015. – Загл. с экрана.

175. Об обеспечении в 2013 г. государственной поддержки некоммерческих неправительственных организаций, участвующих в развитии институтов

гражданского общества, реализующих социально значимые проекты и осуществляющих деятельность в сфере защиты прав и свобод человека и гражданина [Электронный ресурс]: Распоряжение Президента Российской Федерации от 18 сентября 2013 г. № 348-рп : по состоянию на 2 мая 2015 г. // Официальный сетевой ресурс Президента России. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/37617>. – Дата обращения: 02.05.2015. – Загл. с экрана.

176. Об общественных объединениях [Электронный ресурс]: федер. закон от 19 мая 1995 г. № 82-ФЗ : [принят Гос. Думой 14 апреля 1995 г. : по состоянию на 22 июля 2015 г.] // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_6693/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_6693/). – Дата обращения: 22.07.2015. – Загл. с экрана.

177. Об основах общественного контроля в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 21 июля 2014 г. № 212-ФЗ : [принят Гос. Думой 4 июля 2014 г. : одобр. Советом Федерации 9 июля 2014 г. : по состоянию на 22 июля 2015 г.] // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_165809/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_165809/). – Дата обращения: 22.07.2015. – Загл. с экрана.

178. Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 28 декабря 2013 г. № 442-ФЗ : [принят Гос. Думой 23 декабря 2013 г. : одобр. Советом Федерации 25 декабря 2013 г. : по состоянию на 22 июля 2015 г.] // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_156558/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156558/). – Дата обращения: 22.07.2015. – Загл. с экрана.

179. Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов [Электронный ресурс]: Указ Президента Российской Федерации от 28 апреля 2008 г. № 607 : по состоянию на 17 августа 2016 г. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа:

[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_76576/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_76576/). – Дата обращения: 17.08.2016. – Загл. с экрана.

180. Ободец, Р.В. Особенности реализации стратегии развития территорий в условиях нестабильности внешней среды / Р.В. Ободец // Донецкие чтения 2016. Образование, наука и вызовы современности: Материалы I Международной научной конференции (г. Донецк, 16-18 мая 2016 г.). Под общей редакцией проф. С.В. Беспаловой. – Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2016. – С. 271-274.

181. Общероссийское общественное движение «За здоровую Россию» [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <http://www.zdravros.ru>. – Дата обращения: 22.11.2015. – Загл. с экрана.

182. Общественная поддержка НКО в российских регионах: проблемы и перспективы [Электронный ресурс] // АНО «Социологическая мастерская Задорина». Исследовательская группа ЦИРКОН. – 09.07.2010. – Режим доступа: <https://www.hse.ru/data/2011/02/21/1208564734/общественная%20поддержка%20НКО%20презентация.pdf>. – Дата обращения: 05.12.2015. – Загл. с экрана.

183. Общественники проследят за госзакупками [Электронный ресурс] // Общественная палата Российской Федерации. – Режим доступа: <https://www.oprf.ru/press/news/2014/newsitem/26479>. – Дата обращения: 16.10.2014. – Загл. с экрана.

184. Общественные организации: «не был, не состоял, не участвовал...» [Электронный ресурс] // Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ). – Режим доступа: <http://wciom.ru/index.php?id=459&uid=115017>. – Дата обращения: 10.10.2014. – Загл. с экрана.

185. Овчаренко, Г.В. Инновационное управление изменениями в современной организации: монография / Г.В. Овчаренко, Н.Г. Ларкина. – Ростов-на-Дону: Изд-во СКАГС, 2011. – 256 с.



186. Овчаренко, Г.В. Эволюция теоретических и практических аспектов управления социальными инновациями / Г.В. Овчаренко // Terra Economicus. – 2012. – Т. 10, № 1-2. – С. 47-49.

187. Овчаренко, Н.Г. Реализация принципов маркетинга взаимодействия в предпринимательском поведении корпорации на целевых рынках: на материалах ООО «КЗ «Ростсельмаш»: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Овчаренко Наталья Георгиевна. – Ростов-на-Дону, 2008. – 209 с.

188. Огарков, А.А. Управление организацией / А.А. Огарков. – М.: Эксмо, 2009. – 512 с.

189. Ольве, Н.-Г. Оценка эффективности деятельности компании: Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Н.-Г. Ольве, Ж. Рой, М. Веттер; пер. с англ. Э. В. Кондуковой, И. С. Половицы. – М.: Вильямс, 2003. – 303 с.

190. Осипенко, И.Н. Пути повышения производительного и эффективного управления организацией в современных условиях хозяйствования / И.Н. Осипенко, И.А. Мануилов // Менеджер. – 2017. – № 3 (81). – С. 197-200.

191. Основные направления налоговой политики на 2013 г. и на плановый период 2014-2015 гг. [Электронный ресурс] // Министерство финансов Российской Федерации. – Режим доступа: [http://www.minfin.ru/common/img/uploaded/library/2012/04/2012\\_05\\_23\\_ONNP\\_2013-2015.pdf](http://www.minfin.ru/common/img/uploaded/library/2012/04/2012_05_23_ONNP_2013-2015.pdf). – Дата обращения: 22.11.2015. – Загл. с экрана.

192. основополагающие принципы статуса неправительственных организаций в Европе и пояснительная записка // Материалы 837-ого заседания Комитета министров Совета Европы от 16 апреля 2003 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.osce.org/ru/odihr/18046>. – Дата обращения: 22.12.2014. – Загл. с экрана.

193. Основы концепции развития местного самоуправления в Российской Федерации на среднесрочный период [Электронный ресурс] // Администрация муниципального района Красноярский Самарской области. – Режим доступа:

<http://www.kryaradm.ru/index.php/2010-03-17-16-34-22/2012-09-04-04-26-02/2012-09-05-10-47-00/650-2013-10-04-12-49-06>. – Дата обращения: 22.07.2015. – Загл. с экрана.

194. Отчет по деятельности НКО на международной арене [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://wbase.duma.gov.ru:8080/law?doc&nd=981605062&nh=0&part=32>. – Дата обращения: 11.12.2014. – Загл. с экрана.

195. Официальная статистика [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики. – Режим доступа: <http://www.gks.ru>. – Дата обращения: 11.01.2016. – Загл. с экрана.

196. Официальный портал администрации Октябрьского района Ростовской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.octobdonland.ru>. – Дата обращения: 20.10.2016. – Загл. с экрана.

197. Официальный портал городской Думы и Администрации города Ростова-на-Дону [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rostov-gorod.ru/>. – Дата обращения: 20.10.2016. – Загл. с экрана.

198. Официальный сайт администрации Матвеево-Курганского района Ростовской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://matveevkurgan.ru/>. – Дата обращения: 20.10.2016. – Загл. с экрана.

199. Паздникова, Н.П. Формирование системы мониторинга реализации программы социально-экономического развития региона / Н.П. Паздникова. – Пермь: Изд-во Перм. гос. техн. ун-та, 2010. – 171 с.

200. Пакурманов, Е.М. Методология формирования матрицы инноваций / Е.М. Пакурманов, Д.Б. Одлис, И.Р. Шегельман, А.М. Крупко // Глобальный научный потенциал. – 2015. – № 5 (50). – С. 101-103.

201. Панамарева, О.Н. Критерии эффективности управления организацией как социальной системой / О.Н. Панамарева, Д.В. Бажина // Общество: политика, экономика, право. – 2012. – № 1. – С. 110-118.

202. Панасенко, С.В. Принципы и методы управления некоммерческими организациями [Электронный ресурс] / С.В. Панасенко // Сборник научных трудов. Серия «Экономика». Вып. 5 / Северо-Кавказский государственный

технический университет. – Ставрополь, 2002. – Режим доступа: <http://office-nko.ru/wp-content/uploads/2012/11/i-mjetod-upravljeniju-njekommjertchjeskimi-organizazijumi.pdf>. – Дата обращения: 05.12.2015. – Загл. с экрана.

203. Панов, М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ / М.М. Панов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 253 с.

204. Пейн, Т. Избранные сочинения / Т. Пейн; пер. с англ. А.С. Богомолова и др. Под ред. М.П. Баскина. – М.: Изд-во Акад. наук СССР, 1959. – 422 с.

205. Переломов, Л.С. Книга правителя области Шан (Шан Цзюнь Шу) / Л.С. Переломов; пер. с китайского. – М.: Ладомир, 1993. – 392 с.

206. Перспективы НКО в качестве поставщиков общественной пользы: аналитический доклад [Электронный ресурс] // Исследовательская группа ЦИРКОН. – Москва, 2013. – 88 с. – Режим доступа: [http://www.zircon.ru/upload/iblock/d5d/Perspektivy\\_NKO\\_v\\_kachestve\\_postavshhikov\\_obshhestvennoj\\_polzy.pdf](http://www.zircon.ru/upload/iblock/d5d/Perspektivy_NKO_v_kachestve_postavshhikov_obshhestvennoj_polzy.pdf). – Дата обращения: 11.01.2016. – Загл. с экрана.

207. Пирсон, Э. Как осуществить инновации. Инновации в бизнесе / Э. Пирсон; ред. Л. Мордвинцева; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 188 с.

208. Платон Государство [Электронный ресурс] / Платон; под редакцией А.Ф. Лосева // Платон. Собрание сочинений в 4 т. – М., 2006-2007. – 333 с. – Т. 3. – Режим доступа: [http://www.gyusin.ru/library/book/Platon\\_state.pdf](http://www.gyusin.ru/library/book/Platon_state.pdf). – Дата обращения: 19.11.2014. – Загл. с экрана.

209. Половян, А.В. Збалансований розвиток економічних та екологічних систем (ко-еволюційний підхід): монографія / А.В. Половян. – Донецьк: Ін-т економіки промисловості, 2012. – 480 с.

210. Половян, А.В. Проблемы и перспективы инновационного развития экономики: монография [А.В. Половян, Е.П. Мельникова, О.И. Черноус и др.]; Ответств. ред.: Мельникова Е.П., Черноус О.И. – Донецк: изд-во ДонНТУ, 2018. – 339 с.

211. Пономарев, А.И. Государственное управление в условиях инновационного экономического развития / А.И. Пономарев, Н.В. Николаева //

Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. – 2012. – № 2. – С. 64-68.

212. Пономарев, М.А. Социальная направленность управленческих функций государства, бизнеса и НКО / А.И. Пономарев, М.А. Пономарев // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2015. – № 1 (29). – С. 42-50.

213. Пономарев, М.А. Инновационная деятельность некоммерческих организаций: сущность, формы и управление / М.А. Пономарев // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2014. – № 3 (46). – С. 32-39.

214. Пономарев, М.А. Особенности налогообложения некоммерческих организаций / М.А. Пономарев // Экономические и гуманитарные науки: научно-практический журнал. – 2013. – № 6 (257). – С. 103-109.

215. Пономарев, М.А. Маркетинговый подход к управлению инновационными процессами в российской экономике / Т.Е. Зюзина, М.А. Пономарев // Вестник Томского Государственного университета. Экономика. – 2012. – № 4 (20). – С. 87-97.

216. Пономарев, М.А. Основные формы партнерства государства, бизнеса и общества в социально-экономической сфере / М.А. Пономарев // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. – Ростов-на-Дону, 2014. – № 2. – С. 207-213.

217. Пономарев, М.А. Социально-экономическая эффективность управления некоммерческой организации / М.А. Пономарев // Экономические и гуманитарные науки. – 2017. – № 1 (300). – С. 17-22.

218. Пономарев, М.А. Теория и методология оценки социально-экономической эффективности управления организацией: монография / М.А. Пономарев, Т.В. Крючкова. – Ростов-на-Дону: Изд-во ООО «Мини Тайп», 2013. – 356 с.

219. Пономарев, М.А. Управление инновационным развитием организации / М.А. Пономарев, Т.В. Крючкова // Вестник Северо-Осетинского

государственного университета имени К.Л. Хетагурова. – 2013. – № 4. – С. 469-475.

220. Пономарев, М.А. Функционирование некоммерческих организаций гражданского общества в современных условиях: монография / М. А. Пономарев. – Ростов-на-Дону: Изд-во ООО «Мини Тайп», 2012. – 272 с.

221. Пономарев, М.А. Инновационность некоммерческого сектора в экономике РФ / М.А. Пономарев // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 12-1 (41). – С. 75-78.

222. Пономарев, М.А. Коммуникационная эффективность малого бизнеса как ключ к совершенствованию налогового законодательства РФ / М.А. Пономарев // Проблемы налогообложения и предпринимательства: сборник статей. Выпуск 7 (г. Ростов-на-Дону, апрель 2012 г.). – Ростов-на-Дону: Изд-во СКАГС, 2012. – С. 211-219.

223. Пономарев, М.А. Коэволюционная инноватика как детерминанта управления социально-экономическими системами / М.А. Пономарев, Т.В. Крашениникова // Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени К.Л. Хетагурова. – 2015. – № 3. – С. 249-253.

224. Пономарев, М.А. Моделирование эффективного управления внешней средой организации / Т.В. Крючкова, М.А. Пономарев // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. – 2013. – № 5 (55). – С. 101-106.

225. Пономарев, М.А. Налоговые доходы, финансовые и инвестиционные ресурсы некоммерческих организаций / М.А. Пономарев // Модернизация администрирования налоговых отношений в системе управления налоговыми процессами в Российской Федерации: коллективная монография / Авторский коллектив. – Ростов-на-Дону: РИО Южно-Российского института управления – филиала РАНХ и ГС при Президенте Российской Федерации, 2016. – Раздел V. Глава 1. – С. 300-334.

226. Пономарев, М.А. Налоговые и неналоговые доходы государства, коммерческих и некоммерческих организаций: монография / Т.В. Крючкова, М.А. Пономарев. – Ростов-на-Дону: Изд-во ООО «Мини Тайп», 2013. – 430 с.

227. Пономарев, М.А. Некоммерческие организации: сущность, формы, критерии и модели управления: монография / М.А. Пономарев. – Ростов-на-Дону: Изд-во «Фонд науки и образования», 2015. – 210 с.

228. Пономарев, М.А. Оптимизация государственно-частного партнерства в инновационной сфере / М.А. Пономарев // Экономические и гуманитарные науки. – 2012. – № 8 (247). – С. 12-16.

229. Пономарев, М.А. Развитие коммуникационных связей некоммерческих организаций с государством, бизнесом и средствами массовой информации / М.А. Пономарев // Управленческий учет. – 2012. – № 10. – С. 39-46.

230. Пономарев, М.А. Формализация деятельности некоммерческих организаций в Российской Федерации как основа межинституционального взаимодействия на муниципальном уровне / А.М. Пономарева, М.А. Пономарев // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2013. – № 3 (43).

231. Портал «ГЧП в России» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pppinrussia.ru/>. – Дата обращения: 19.12.2014. – Загл. с экрана.

232. Послание Президента Федеральному Собранию [Электронный ресурс] // Официальный сетевой ресурс Президента России. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/news/19825>. – Дата обращения: 12.09.2013. – Загл. с экрана.

233. Постовой, Н.В. Местное самоуправление Древней Руси / Н.В. Постовой // Местное право. – 2000. – № 2. – С. 3-6.

234. Почту раскритиковали [Электронный ресурс] // Общественная палата Российской Федерации. – Режим доступа: <https://www.oprf.ru/press/news/2014/newsitem/26115>. – Дата обращения: 23.09.2014. – Загл. с экрана.

235. Привалов, Н.Г. Институционально-экономические основы развития некоммерческого сектора: автореф. дис. ... доктора экон. наук: 08.00.05 /

Привалов Николай Геннадьевич. – Екатеринбург, 2006. – 34 с.

236. Проблемы и перспективы развития гражданского общества в России в 2010 г. [Электронный ресурс] / М. Макфол, Д. Рассел, Дж. Байерли и др. // Московский Центр Карнеги. – Режим доступа: <http://carnegie.ru/2010/05/26/ru-event-2926>. – Дата обращения: 20.12.2015. – Загл. с экрана.

237. Проблемы налогообложения некоммерческих организаций в России / С. Синельников-Мурылев, И. Трунин и др. – М.: ИЭПП, 2007. – 371 с.

238. Проект Федерального Закона РФ «Об инновационной деятельности и государственной инновационной политике в Российской Федерации» // Инновации. – 1998. – № 2-3. – С. 32-38.

239. Пузанова, Ж.В. Общественная палата Российской Федерации как инструмент взаимодействия общества и власти: подходы к оценке эффективности деятельности / Ж.В. Пузанова, Д.А. Захарьян // Вестник Российского Университета дружбы народов. Серия «Политология». – 2014. – № 2. – С. 52-59.

240. Развитие финансово-экономической устойчивости российских НКО. Аналитическая записка. – М.: Агентство социальной информации, 2013. – 51 с.

241. Разина, Т.В. Социальный контракт как форма участия граждан в управлении изменениями на территории муниципального образования / Т.В. Разина // Местное самоуправление в России и Германии: история и современность (на примере Юга России): материалы Международной научно-практической конференции, 3 апреля 2010 г. – Ростов н/Д: Изд-во СКАГС, 2010. – 958 с.

242. Регионы России. Социально-экономические показатели – 2015 г. [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики. – Режим доступа: [http://www.gks.ru/bgd/regl/B15\\_14p/Main.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/B15_14p/Main.htm). – Дата обращения: 11.01.2016 г. – Загл. с экрана.

243. Родионов, А.В. Исследование организации использования технологий управления персоналом агропромышленных предприятий / А.В. Родионов, Л.В. Илюхина // Вестник Южно-Российского государственного технического

университета (НПИ). Серия: социально-экономические науки Вестник ЮРГПУ (НПИ). – 2016. – № 4. – С. 102-107.

244. Родионов, А.В. Механизм управления трудовыми ресурсами некоммерческих организаций / А.В. Родионов // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2016. – № 4 (4). – С. 34-41.

245. Родионов, А.В. Научно-методические основы оптимизации систем управления кадровым и образовательным потенциалом региона / А.В. Родионов // Интеграция науки и практики как механизм развития отечественных наукоемких технологий производства: сборник научных статей. – Новочеркасск: Лик, 2015. – С. 104-109.

246. Роздольская, И.В. Интенсификация функционирования и развития рынков инноваций на основе использования модели маркетинга инноваций / И.В. Роздольская, К.В. Лихонин // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 12-1 (41-1). – С. 807-810.

247. Российские НКО на пути к устойчивости / И. Пагава, Л. Тихонович, П. Филиппова, М. Черток. – М.: САФ Россия, 2013. – С. 26.

248. Россияне об общественно-полезных НКО и их взаимоотношении с государством. Пресс релиз, 28 декабря 2009 г. [Электронный ресурс] // Исследовательская группа ЦИРКОН. – Режим доступа: <http://www.zircon.ru/upload/iblock/0a8/091228.pdf>. – Дата обращения: 12.02.2016. – Загл. с экрана

249. Рудник, Е.В. Экономические основы развития гражданского общества в России: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01 / Рудник Елена Владимировна. – Ростов-на-Дону, 2005. – 186 с.

250. Руссо, Ж.-Ж. Сочинения / Ж.-Ж. Руссо; [Пер. с фр. Кареев Н.И. и др.; Сост. и ред. Тетенькина Т.Г.]. – Калининград: Янтар. сказ, 2001. – 416 с.

251. Рябев, В.В. Гражданское общество современной России: проблемы и перспективы становления / В.В. Рябев // Вестник Мурманского государственного технического университета. – 2010. – Т. 13, № 2. – С. 439-445.



252. Саморегулирование: пособие для предпринимателей / под общ. ред. П.В. Крючковой. – М.: ИИФ «Спрос» КонфОП, 2002. – 183 с.

253. Самочкин, В.Н. Методика анализа и оценки влияния слабых и сильных сигналов на показатели работы предприятия в планируемом периоде / В.Н. Самочкин, А.А. Тимофеева, А.А. Калюлин, Р.А. Захаров // Менеджмент в России и за рубежом – 2000. – № 3. – С. 59.

254. Самуэльсон, П. Экономикс [Электронный ресурс] / П. Самуэльсон, В. Нордхауз. – 2009. – 781 с. – Режим доступа: <http://rutracker.org/forum/viewtopic.php?t=3932027>. – Дата обращения: 20.12.2015. – Загл. с экрана.

255. Санович, С. Исследования гражданского общества и НКО в Европе и США (краткий обзор) [Электронный ресурс] / С. Санович. – Режим доступа: [http://www.socpolitika.ru/rus/ngo/foreign\\_experience/document4692.shtml](http://www.socpolitika.ru/rus/ngo/foreign_experience/document4692.shtml). – Дата обращения: 11.11.2014. – Загл. с экрана.

256. Сведения реестра НКО, выполняющих функции иностранного агента [Электронный ресурс] // Информационный портал Министерства юстиции Российской Федерации. – Режим доступа: <http://unro.minjust.ru/NKOs.aspx>. – Дата обращения: 05.12.2015. – Загл. с экрана.

257. Седаков, С.Г. Теоретические проблемы оценки эффективности государственного управления [Электронный ресурс] / С.Г. Седаков, М.М. Нарбинова // Вестник Казахстанско-Американского свободного университета. – 2005. – № 3. – С. 101-104. – Режим доступа: <http://www.vestnik-kafu.info/journal/3/91/>. – Дата обращения: 29.11.2014. – Загл. с экрана.

258. Сесявин, Е.А. Новации в развитии межсекторного взаимодействия бизнеса и НКО в регионе / Е.А. Сесявин, М.Ю. Кирсанов // Теоретические и прикладные аспекты современной науки. – 2015. – № 8-6. – С. 169-172.

259. Слащев, Е.В. Оценка эффективности управления уровнем цен на продукцию предприятия в условиях современной экономики / Е.В. Слащев, Г.С. Мерзликина // Инновационное развитие экономики России: ключевые

проблемы и решения: тезисы докладов Международной научно-практической конференции. – Иваново: Изд-во Ивановского государственного химико-технологического университета, 2010. – С. 125-127.

260. Современная политическая экономия: учеб. пособие / Т.И. Адамович, С.А. Бородич, П.С. Лемещенко и др. Под общ. ред. П.С. Лемещенко. – Мн.: Книжный Дом Мисанта, 2005. – 472 с.

261. Согомоян, В.В. Мотивация участников команды проекта в некоммерческой организации / В.В. Согомоян, Е.Л. Соколова // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2014. – № 5. – С. 470-475.

262. Сострадание и спонтанность: отчет о массовых пожертвованиях в России / Ю. Ходорова и др. – М.: САФ Россия, 2014. – 22 с.

263. Социальная поддержка граждан [Электронный ресурс]: гос. программа Российской Федерации : [утв. постановлением Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 296 : по состоянию на 17 августа 2016 г. ] // Правительство Российской Федерации. – Режим доступа: <http://government.ru/programs/214/events/>. – Дата обращения: 17.08.2016. – Загл. с экрана.

264. Социально-ориентированные некоммерческие организации России [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики. – Режим доступа: [http://www.gks.ru/publish/prezent/infograf/nko\\_rus.pdf](http://www.gks.ru/publish/prezent/infograf/nko_rus.pdf). – Дата обращения: 22.11.2015. – Загл. с экрана.

265. Социально-экономическое развитие Ростовской области за 2014 год [Электронный ресурс] // Официальный портал Правительства Ростовской области. – Режим доступа: <http://donland.ru/Donland/Pages/View.aspx?pageid=124053&mid=128713&itemId=125637>. – Дата обращения: 20.10.2016. – Загл. с экрана.

266. Социальным НКО добавляют денег и льгот [Электронный ресурс] // Дни РУ. – Режим доступа: <http://dni.ru/society/2015/1/14/291753.html>. – Дата обращения: 02.05.2015. – Загл. с экрана.

267. Справится ли государство в одиночку? О роли НКО в решении социальных проблем: Аналит. докл. Нац. исслед. ун-та «Высшая школа экономики» / под ред. Л.И. Якобсона, И.В. Мерсияновой; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: НИУ ВШЭ, 2012. – 64 с.

268. Старыгина, А.М. Особенности стратегии инновационного развития экономики / А.М. Старыгина, Г.В. Овчаренко // Terra Economicus. – 2011. – Т. 9, № 1-2. – С. 46-50.

269. Стратегия 2020. Предварительные предложения для обновления Концепции социально-экономического развития России на период до 2020 года. [Электронный ресурс] / Е. Тополева-Солдунова, М. Федотов. – Режим доступа: <http://www.intelros.ru/main/10594-strategiya-2020-voprosy-socialno-ekonomicheskogo-razvitiya-rossii-na-period-do-2020-goda.html>. – Дата обращения: 12.02.2016. – Загл. с экрана.

270. Стратегия развития науки и инноваций в Российской Федерации на период до 2015 г. / Министерство образования и науки Российской Федерации : [утв. Межведомственной комиссией по научно-инновационной политике (протокол от 15 февраля 2006 г. № 1)]. – Москва, 2006. – 124 с.

271. Стратегия развития науки и инноваций в Российской Федерации на период до 2020 г. / Министерство экономического развития. – Москва, 2011. – 134 с.

272. Тархова, А.В. Современные особенности инновационного развития экономики / А.В. Тархова // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. – 2011. – № 1-2 (39). – С. 121-127.

273. Татаринцев, М.Е. Технология облигационных заимствований в привлечении муниципальным образованием денежных средств участников финансового рынка для покрытия бюджетного дефицита / М.Е. Татаринцев // Финансы и кредит. – 2010. – № 44 (428). – С. 36-43.

274. Тейлор, Ф.У. Менеджмент / Ф.У. Тейлор; пер. с англ. А.И. Зак. – М.:

Журнал «Контроллинг», 1992. – 137 с.

275. Тенюков, А.В. К вопросу о повышении эффективности управления / А.В. Тенюков // Государство и регионы. – 2012. – № 1 (2). – С. 61-64.

276. Тисунова, В.Н. Институциональный подход к исследованию реального сектора экономики / В.Н. Тисунова, Ю.Ш. Калирина // Молодежь и наука: реальность и будущее: материалы X Международной научно-практической конференции. В 2-х томах. Редколлегия: Т.Н. Рябченко, Е.И. Бурьянова. – Невинномысск: НИЭУП, 2017. – С. 247-249.

277. Тихонович, Л. Рейтинг научных загадок третьего сектора / Л. Тихонович, А. Сучилин // Деньги и благотворительность. – 2010. – № 72. – С. 8-11.

278. Толстов, С.М. Этапы становления и развития институционализма / С.М. Толстов // Известия Самарской сельскохозяйственной академии. – 2011. – № 2. – С.11-13.

279. Топчий, Т.П. Пути повышения инновационной активности и инвестиционной привлекательности муниципальных образований Ростовской области / Т.П. Топчий // Эффективность самоуправления муниципальных образований городских и сельских поселений (опыт России и Германии): материалы Международной научно-практической конференции, 14 апреля 2011 г. – Ростов н/Д.: Изд-во СКАГС, 2011. – С. 259-261.

280. Тощенко, Ж.Т. Социология управления: учебник / Ж.Т. Тощенко. – М.: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2011. – 300 с.

281. Третьяк, О.А. Маркетинг: новые ориентиры модели управления: учебник / О.А. Третьяк; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, экон. фак. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 384 с.

282. Трещевский, Ю.И. Управление эффективности организации на основе интеграции / Ю.И. Трещевский, Е.М. Исаева, М.Г. Мовсесова // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2008. – № 2. – С. 13-20.

283. Уильямсон, О.И. Экономические институты капитализма: Фирмы,

рынки, «отношенческая» контракция / О.И. Уильямсон; науч. ред. В.С. Каткало; пер. с англ. – СПб.: Лениздат; SEV Press, 1996. – 702 с.

284. Условия активизации гражданского участия в малых и средних городах России: итоговый отчет по проекту [Электронный ресурс] // Фонд «Общественное мнение». – 2014. – 111 с. – Режим доступа: [http://soc.fom.ru/uploads/files/ISEP\\_final\\_part1.pdf](http://soc.fom.ru/uploads/files/ISEP_final_part1.pdf). – Дата обращения: 20.12.2015. – Загл. с экрана.

285. Участие в НКО в малых и средних городах [Электронный ресурс] // Фонд «Общественное мнение». – Режим доступа: <http://soc.fom.ru/obshchestvo/11521>. – Дата обращения: 26.05.2014. – Загл. с экрана.

286. Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль; пер. с англ. А.И. Зак. – М.: Журнал «Контроллинг», 1991. – 104 с.

287. Фатхутдинов, Р.А. Инновационный менеджмент: учебник для вузов по эконом. и техн. спец. / Р.А. Фатхутдинов. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2002. – 397 с.

288. Федеральное Собрание Российской Федерации // Официальный сайт Государственной Думы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://wbase.duma.gov.ru>. – Дата обращения: 19.10.2014. – Загл. с экрана.

289. Феоктистова, Т.В. Инновационные стратегии развития экономики и роль налогов в их реализации: монография / Т.В. Феоктистова. – Курск: Фил. ВЗФЭИ в г. Курске, 2011. – 421 с.

290. Финансовое управление администрации Неклиновского района Ростовской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.fonekl.ru/city/invest.php>. – Дата обращения: 15.09.2016. – Загл. с экрана.

291. Формы общественной активности граждан [Электронный ресурс] // Фонд «Общественное мнение». – Режим доступа: <http://soc.fom.ru/obshchestvo/11005/>. – Дата обращения: 26.06.2013. – Загл. с экрана.

292. Формы поддержки НКО на региональном уровне: оценка экспертов [Электронный ресурс] // Информационное агентство REGNUM. – Режим доступа:

<http://regnum.ru/news/polit/1641388.html>. – Дата обращения: 11.01.2016. – Загл. с экрана.

293. Форум «Государство и гражданское общество: сотрудничество во имя развития [Электронный ресурс] // Официальный сетевой ресурс Президента России. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/news/47480>. – Дата обращения: 29.11.2014. – Загл. с экрана.

294. Хайек, Ф.А. Индивидуализм и экономический порядок / Ф.А. Хайек. – М.: Изограф, 2001. – 256 с.

295. Харитонова, В.Н. Интеграция концепций управления знаниями и человеческими ресурсами организации / В.Н. Харитонова // Сервис в России и за рубежом. – 2012. – № 6 (33). – С. 150-159.

296. Хлыстова, О.В. Проблема оппортунистического поведения партнеров в стратегических альянсах / О.В. Хлыстова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – № 3. – С. 12-17.

297. Хольштейн-Бек, М. Проблемы внедрения инновационных технологий / М. Хольштейн-Бек. – М., Инфра-М., 2000. – 78 с.

298. Хоршикян, С.В. Рынок инноваций и проблемы трансфера инноваций / С.В. Хоршикян // Век качества. – 2015. – № 2. – С.46-47.

299. Целютина, Т.В. От эффективности институтов гражданского общества к устойчивости регионального развития и повышению качества жизни [Электронный ресурс] / Т.В. Целютина, А.А. Подвигайло, О.В. Куликова, Я.В. Зарянова // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 2 (2). – Режим доступа: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=21470>. – Дата обращения: 02.07.2016. – Загл. с экрана.

300. Чернецкий, В.Ю. Коуч-технологии в развитии человеческого капитала / В.Ю. Чернецкий // Менеджер. – 2017. – № 1 (79). – С. 61-66.

301. Чернявская, Ю.Н. Социально-пространственные координаты гражданского общества в современной России / Ю.Н. Чернявская // Terra Economicus. – 2011. – Т.9, № 2-3. – С. 122-124.

302. Что такое фандрайзинг [Электронный ресурс] // Благотворительный фонд поддержки молодежных инициатив «Мое поколение». – Режим доступа: <http://www.portal-nko.ru/finance/fran>. – Дата обращения: 25.10.2014. – Загл. с экрана.

303. Шведков, А.Н. Повышение инвестиционной привлекательности региона [Электронный ресурс] / А.Н. Шведков // Регионоведение Regionology. – 2016. – № 2. – Режим доступа: <http://regionsar.ru/ru/node/1456>. – Дата обращения: 20.12.2016. – Загл. с экрана

304. Шевченко, М.Н. Актуальные вопросы системы управления хозяйственным комплексом Луганской Народной Республики: монография / М.Н. Шевченко, В.Г. Ткаченко, В.И. Богачев и др. – Луганск: Изд-во «Ноулидж», 2016. – 200 с.

305. Шевченко, М.Н. Совершенствование маркетинговой стратегии предприятия: монография / М.Н. Шевченко. – Луганск: «Промпечать», 2016. – 319 с.

306. Шекова, Е.Л. Проблемы и перспективы развития благотворительной деятельности российских компаний (на примере Северо-Западного региона) / Е.Л. Шекова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8: Менеджмент. – 2007. – Вып. 2. – С. 49-69.

307. Шекова, Е.Л. Развитие фандрейзинга в России: вопросы и методология / Е.Л. Шекова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8: Менеджмент. – 2005. – Вып. 1 (№ 8). – С. 101-122.

308. Шелепова, Н.С. Организационно-экономическое регулирование инновационной активности в регионе: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Шелепова Наталья Сергеевна. – Ростов-на-Дону, 2012. – 125 с.

309. Шекова, Е.Л. Экономика и менеджмент некоммерческих организаций: учеб. пособие / Е.Л. Шекова. – СПб.: 2003. – 242 с.

310. Шинкевич, А.И. Управление процессом интеграции экономических субъектов в инновационно ориентированные конкурентоспособные кластеры

[Электронный ресурс] / А.И. Шинкевич, М.В. Шинкевич, Т.В. Малышева // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2017. – № 2 (96). – С. 1-17. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-protssessom-integratsii-ekonomicheskikh-subektov-v-innovatsionno-orientirovannye-konkurentosposobnyye-klastery>. – Дата обращения: 20.12.2017. – Загл. с экрана.

311. Шорн, А. Обзор европейского опыта государственной поддержки НКО [Электронный ресурс] / А. Шорн, А. Давыдова. – Режим доступа: [http://www.socpolitika.ru/rus/ngo/foreign\\_experience/document6766.shtml](http://www.socpolitika.ru/rus/ngo/foreign_experience/document6766.shtml). – Дата обращения: 01.12.2014. – Загл. с экрана.

312. Шуба, К.Н. Государственная поддержка некоммерческих предприятий сферы услуг: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Шуба Константин Николаевич. – Санкт-Петербург, 2014. – 160 с.

313. Шумпетер, Й.А. Капитализм, социализм и демократия / Й.А. Шумпетер; пер. с англ.; предисл. и общ. ред. В.С. Автономова. – М.: Экономика, 1995. – 540 с.

314. Щегорцов, М.В. Государственно-частное партнерство как механизм финансового обеспечения инвестиционной деятельности: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01 / Щегорцов Михаил Валерьевич. – Москва, 2011. – 24 с.

315. Эггертссон, Т. Экономическое поведение и институты / Т. Эггертссон. М.: Дело, 2001. – 408 с.

316. Экономический подход Гэри Беккера к человеческому поведению [Электронный ресурс] // Московский либертариум. – Режим доступа: <http://www.libertarium.ru/68397>. – Дата обращения: 21.12.2015. – Загл. с экрана.

317. Экономический словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://slovari.yandex.ru/>. – Дата обращения: 19.11.2012. – Загл. с экрана.

318. Экспертиза [Электронный ресурс] // Свободная энциклопедия. – Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki/>. – Дата обращения: 04.01.2013. – Загл. с экрана.



319. Эндаумент по-русски [Электронный ресурс] // Пресс-служба Общественной палаты Российской Федерации. – Режим доступа: <https://www.oprf.ru/press/news/2013/newsitem/21039>. – Дата обращения: 28.03.2013. – Загл. с экрана.

320. Эрхардт, Л. Благополучие для всех / Л. Эрхардт; предисл. Б.Б. Багаряцкий, В.Г. Гребенников. – М.: Начало-Пресс, 1991. – 335 с.

321. Эфир «Россия 24» за 8 ноября 2014 г. [Электронный ресурс]: Опрос ВЦИОМ «Общественные организации». – Режим доступа: <http://old2.wciom.ru/index.php?id=journal12000>. – Дата обращения: 08.11.2014. – Загл. с экрана.

322. Эффективность государственного управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://be5.biz/ekonomika/u003/08.htm>. – Дата обращения: 27.07.2015. – Загл. с экрана.

323. Эффективность управления [Электронный ресурс] // Электронный сборник статей. – Режим доступа: [http://www.refi.su/managment\\_book13.html](http://www.refi.su/managment_book13.html). – Дата обращения: 05.06.2014. – Загл. с экрана.

324. Эффективность управления организацией [Электронный ресурс] // Сайт INFOMANAGEMENT. – Режим доступа: <http://infomanagement.ru/search/>. – Дата обращения: 01.11.2015. – Загл. с экрана.

325. Языкова, П.В. Технология организации маркетингового управления малым территориально-административным образованием / П.В. Языкова, В.Ю. Лапшин // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2012. – №. 5 (109). – С. 165-169.

326. Яковлева, Е.Е. Экономика общественного сектора в России и в мире / Е.Е. Яковлева // Известия Южного федерального университета. Технические науки. – 2006. – № 17 (72). – С. 117-125.

327. Янсон, Т. Треугольная драма: взаимоотношения между государством, местным самоуправлением и добровольными ассоциациями / Т. Янсон // Гражданское общество на европейском Севере: материалы Международного

семинара (Санкт-Петербург, 18-19 января 1996 г.) / под ред. Е. Здравомыслова, К. Хейккинен. – СПб, 1996. – Вып. № 3. – С. 5-10.

328. Archambault, E. The Nonprofit Sector in France / E. Archambault // Johns Hopkins Nonprofit Sector Series 3. – Manchester and New York: Manchester University Press, 1997. – 230 p.

329. Creating People Advantage 2011. Time to Act: HR Certainties in Uncertain Times [Электронный ресурс] / С. Teichmann, Р. Haen, G. Frick, S. Bird // The Boston Consulting Group and European Association for People Management. – September 2011. – 40 p. – Режим доступа: <https://www.bcg.com/documents/file87639.pdf>. – Дата обращения: 17.08.2016. – Загл. с экрана.

330. Follett, M.P. Creative Experience [Электронный ресурс] / M.P. Follett. – 1924. – 82 p. – Режим доступа: <http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/books/follett.pdf>. – Дата обращения: 05.12.2015. – Загл. с экрана.

331. George Elton Mayo: Critical Evaluations in Business and Management / ed. by John C. Wood, Michael C. Wood. – London: Routledge, 2004. – 508 p.

332. Hammack, D. Nonprofit organizations in American history / D. Hammack // The American Behavioral. – 2002. – Vol. 45, № 11. – P. 1638-1674.

333. Hansmann, H. Economic Theories of Nonprofit Organisation / H. Hansmann // The Nonprofit Sector: A Research Handbook / In Powell Walter W. (ed.). – Haven: Yale University Press, 1987. – P. 27-42.

334. Johns Hopkins Center for Civil Society Studies [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.jhu.edu/~csp/PDF/table401.pdf>. – Дата обращения: 09.11.2014. – Загл. с экрана.

335. Principles of Regulation of the Non-Profit Sector [Электронный ресурс] // International Center for Non-Profit Law. – Режим доступа: <http://www.icnl.org/>. – Дата обращения: 19.10.2014. – Загл. с экрана.

336. Ponomarev, M. Basic directions of the third sector structuredness / M. Ponomarev, A. Ponomarev, A. Ponomareva, D. Yurchenko // CBU International Conference on Innovations in Science and Education. Prague, Czech Republic, 21- 23

March 2018. – 2018. – Vol. 6. – P. 393-398. – doi: <http://dx.doi.org/10.12955/cbup.v6.1188>.

337. Ponomarev, M.A Creative Tools for Interaction of Brands with Consumers on the Digital Technologies Basis / Ponomareva A.M, Ponomarev M.A, Ponomarev A.I. // Digital Science. DSIC18 2018. – The 2018 International Conference on Digital Science. Budva, Montenegro, 19-21 October 2018. Advances in Intelligent Systems and Computing. – 2018. – Vol. 850. – P. 40-47. – doi: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-02351-5\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-030-02351-5_6).

338. Ponomarev, M.A. Theoretical and Methodological Grounds for Modernization of the Tax Administration System [Электронный ресурс] / Ponomarev A.I., Ponomareva A.M., Ponomarev M.A., Toporov I.D. // European Research Studies Journal. – 2018. – Vol. XXI, Special Issue 1. – P. 544-552. – Режим доступа: [https://www.ersj.eu/dmdocuments/52.PONOMAREV\\_XXI\\_S1\\_18.pdf](https://www.ersj.eu/dmdocuments/52.PONOMAREV_XXI_S1_18.pdf). – Загл. с экрана.

339. Salamon, L.M. Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector / L.M. Salamon, H.K. Anheier, R. List, S. Toepler, S. W. Sokolowski, et al. – Baltimore, MD: Johns Hopkins Center for Civil Studies, 2005. – 282 p.

340. Sanders, J. The New Zealand Nonprofit Sector in Comparative Perspective / J. Sanders, M. O'Brian, M. Tennant, S.W. Sokolowski, L.M. Salamon. – Wellington (New Zealand): Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, Office for the Community and Voluntary Sector, Committee for the Study of the New Zealand Nonprofit Sector, 2008. – 293 p.

341. Taylor, F.W. The principles of scientific management / F.W. Taylor. – N. Y., L: Harper & Brothers Publishers, 1911. – 144 p.

342. Vilain, M. Finanzierungslehre fuer Nonprofit-Organisationen (zwischen Auftrag und oekono-mischer Notwendigkeit) / M. Vilain. – VS Verlag für Sozialwissenschaften; Auflage, 2006. – 361 p.

343. VolunteerMatch [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.volunteermatch.org/about/>. – Дата обращения: 05.12.2015. – Загл. с экрана.

ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение А

## Справки о внедрении результатов исследования

Российская Федерация  
Ростовская область

**Совет  
муниципальных образований  
Ростовской области**

ул. Б. Садовая, 47,  
Ростов-на-Дону, 344002  
тел./факс (863) 263-01-00,  
269-86-07  
E-mail:sovets\_moro@mail.ru

ОКПО 48258854  
ОГРН 1026103169443  
ИНН/КПП 6163051997/616401001  
16.11.2018 г. №455

**СПРАВКА**

**о внедрении результатов диссертационного исследования  
«Управление некоммерческими организациями: концепция, оценка  
эффективности, модели развития»**

ООО «Деловая Россия» совместно с органами власти субъектов РФ и местного самоуправления состоялся проект «Инвестиционный муниципалитет», направленный на систематизацию, тиражирование и масштабирование лучшего опыта на муниципальном уровне, в результате был составлен «Атлас муниципальных практик»), в него вошел анализ практик муниципальных образований Ростовской области. М.А. Пономаревым в ходе работы над диссертацией «Управление некоммерческими организациями: концепция, оценка эффективности, модели развития» на соискание ученой степени доктора экономических наук были проанализированы критерии оценки, методы и показатели эффективности инвестиционных проектов указанных муниципальных образований, которые учитываются при определении результативности управленческой деятельности муниципальных образований. Разработки диссертанта имеют реальное практическое значение

для развития экономики: (Матвеево-Курганского района: справка № 432 от 6.02. 2015 г.), Октябрьского района: (справка № 89/193-4 от 6.04.2015 г.), Неклиновского района: (справка № 942 от 3.04.2015 г.), Совета муниципальных образований Ростовской области: (справка № 432 от 6.08. 2015 г.

В диссертационном исследовании предложена методика оценки эффективности, позволяющая составить рейтинг некоммерческих организаций в муниципальном образовании. Составление рейтинга основывается на расчете показателей по формулам, подходящим для использования применительно к любой некоммерческой организации, сообщаемой о своей открытости. В основе расчета рейтинга лежат показатели социально-экономической эффективности деятельности, которую необходимо разделить на экономическую, организационную и социальную, при этом социальный эффект является более актуальным показателем для населения, а экономический - для администраций муниципальных образований Ростовской области.

Исполнительный директор  
Ассоциации «Совет муниципальных  
образований Ростовской области»,  
д.п.н., профессор ЮРИУ РАНХиГС  
при Президенте России



В.П. Ляхов



Федеральное государственное  
бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ  
НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
и ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ЮЖНО-РОССИЙСКИЙ  
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

344002, г. Ростов-на-Дону, ул. Пушкинская, 70/54

Тел.: (863) 203-63-81, факс: (863) 203-63-81

E-mail: director@uriu.ranepa.ru,

www.uriu.ranepa.ru

21.11.2018 г. № 2493

на № \_\_\_\_\_

#### СПРАВКА

об использовании и внедрении результатов диссертационного исследования, полученных в диссертации Пономарева Максима Александровича «Управление некоммерческими организациями: концепция, оценка эффективности, модели развития»

Материалы диссертационного исследования М. А. Пономарева используются в преподавании на факультете «Экономика» при преподавании дисциплин: «Экономическая теория», «Налогообложение общественного сектора», на факультете «Управления»: при преподавании дисциплин: «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент организации».

Заместитель директора

А. В. Трубицын



РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ  
МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ



ФГБОУ ВО

РОСТОВСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ  
КОНСЕРВАТОРИЯ им. С.В. Рахманинова

344002, г. Ростов-на-Дону, пр. Буденновский, 23  
тел.(863) 2-62-36-14, 2-62-46-45, факс 2-62-35-84  
e-mail: rostcons@aaanet.ru  
http://www.rostcons.aaanet.ru

21.11.2018, № 03-09/855

НА \_\_\_\_\_ ОТ \_\_\_\_\_

### Справка

о внедрении результатов диссертационного исследования, полученных в диссертации  
Пономарева Максима Александровича «Управление некоммерческими организациями:  
концессия, оценка эффективности, модели развития»

от «19» ноября 2018 г.

М. А. Пономарев работает в ФГБОУ ВО «Ростовская государственная консерватория имени С.В. Рахманинова» с 2009 года по настоящее время, читает следующие курсы: «Основы экономики», «Инновационный менеджмент», «Социальное управление организацией», «Основы организационного поведения», «Управление персоналом», «Стратегический менеджмент». Научные и прикладные результаты, полученные в диссертационном исследовании, внедряются в преподавание учебных дисциплин. В частности, в рамках курса «Социальное управление организацией» был прочитан курс лекций, опирающийся на материалы II и III глав диссертационного исследования. Критерии оценки эффективности взаимодействия некоммерческих организаций с органами местного самоуправления легли в основу соответствующего раздела предмета «Инновационный менеджмент», особенности изучаемых в IV главе иерархических структур некоммерческих организаций изучались студентами на предмете «Управление персоналом».

Доктор культурологии, канд. искусствоведения,  
профессор, проректор по научной работе,  
заведующая кафедрой продюсерства  
исполнительских искусств  
Ростовской государственной консерватории  
имени С.В. Рахманинова



А. В. Крылова