

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Санкт-Петербургский государственный
экономический университет»

ГРИШИНА ЕКАТЕРИНА ЛЕОНИДОВНА

**УПРАВЛЕНИЕ НЕКОММЕРЧЕСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ В
СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент)

Диссертация
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель -
кандидат экономических наук, доцент
Ткачев Вадим Александрович

Санкт-Петербург

2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1. Теоретические аспекты влияния цифровых технологий на управление некоммерческими организациями	13
1.1. Некоммерческие организации в процессе цифровой трансформации социально-экономической системы.....	13
1.2. Нормативно-правовое обеспечение государственного регулирования развития некоммерческих организаций в современной экономике.....	23
1.3. Основные перспективные направления цифровизации в системах управления некоммерческими организациями	33
Глава 2. Повышение эффективности управления некоммерческими организациями в современных условиях	46
2.1. Разработка алгоритма управления государственным реестром некоммерческих организаций на основе использования технологий «больших данных»	46
2.2. Цифровизация процесса управления и повышения мотивации кадрового обеспечения некоммерческих организаций.	64
2.3. Управление продвижением и деловой репутацией некоммерческих организаций в современных условиях.....	79
Глава 3. Государственная политика в управлении некоммерческими организациями	93
3.1. Обоснование перспективных направлений взаимодействия некоммерческих организаций, государства и предпринимательского сектора.....	93
3.2. Методические рекомендации по развитию использования цифровых платформ краудсорсинга.....	114
Заключение	124
Библиография	129

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность диссертационного исследования. Некоммерческие организации следует признать одним из важных элементов современной социально-экономической системы, деятельность которых направлена на обеспечение баланса интересов государства, предпринимательского сектора и домашних хозяйств в условиях цифровой трансформации и изменения рыночной конъюнктуры. Цифровизация в условиях некоммерческого сектора охватывает все ключевые направления и этапы управленческого процесса, формируя предпосылки для определения и выбора оптимальных моделей поведения на рынке при необходимости достижения поставленных социальных и общественных целей.

Обеспечение эффективной цифровой модернизации систем управления некоммерческими организациями в условиях российской экономики невозможно без изменений нормативно-правового, институционального и организационно-методического сопровождения реализации ключевых принципов и направлений государственной политики по отношению к сектору некоммерческих организаций в краткосрочной перспективе с учетом необходимости решения ключевых социальных и общественно-политических проблем современного государства в условиях ухудшения состояния внешней среды и появления целого ряда новых угроз и рисков.

Цифровая трансформация системы государственного регулирования и поддержки устойчивого развития некоммерческих организаций при одновременном повышении эффективности функционирования ресурсного обеспечения внутренней среды данных субъектов управления должна обеспечить необходимый кумулятивный эффект, который окажет прямое воздействие на эффективность социальной политики и создаст условия для гармоничного развития постиндустриального российского общества, основанного на принципах социального государства и инновационной экономики, которая подразумевает рациональное использование достижений искусственного интеллекта в интересах всех членов общества.

Актуальность исследования, таким образом, состоит в том, что развитие теории и практики управления некоммерческими организациями можно отнести к числу наиболее значимых проблем современной цифровой экономики, решение которой создаст условия для их устойчивого развития и позволит обеспечить эффективность проводимой государственной социальной политики с точки зрения оптимизации бюджетных расходов и поиска новых форм взаимодействия с субъектами рыночных отношений.

Степень разработанности проблемы. Теоретические основы и методические подходы к организации управления некоммерческим сектором экономики, управление системой мотивационных ценностей участников некоммерческих организаций, внедрение управленческих инноваций в процесс создания и развития некоммерческих организаций в современных условиях нашли свое отражение в фундаментальных и прикладных работах таких зарубежных авторов как Backman E. V., Clary E. G., Cooke R., David E., Drucker P., Frey B. B., Kent D. Miller, Kleinberg J., Kotler P., Kramer M., Lewis D., McWilliams A., Perrini F., Porter M., Prive T., Russo A., Siegel D. I., Teoh S. H. и другие.

Теоретические аспекты управления некоммерческими организациями в контексте взаимосвязи с решением актуальных социальных проблем российского государства, практические направления и механизмы повышения эффективности управления некоммерческими организациями в российских экономических условиях, проблемы совершенствования управления некоммерческими организациями с точки зрения приоритетов государственной экономической политики подробно изложены в трудах таких известных отечественных ученых как Карпова Г.А., Кузнецов Ю.В., Лаврова Т.А., Литвинов В.А., Максимова Т.Г., Нехода Е.В., Петров А.Н., Тульчинский Г.Л., Уваров С.А., Фейлинг Т.Б., Хорева Л.В., Шраер А.В. и другие.

Формированию методологических основ развития системы государственного управления в цифровой экономике, выработке оптимальных методик оценки эффективности и результативности деятельности

некоммерческих организаций в новых экономических условиях, перспективным направлениям цифровизации некоммерческого сектора, внедрению цифровых технологий в процесс управления внутренней средой некоммерческих организаций посвящены научные публикации таких российских авторов как Герасимов К.Б., Горбашко Е.А., Ивлева Е.С., Колесников А.М., Омаров М.М., Пилипенко А.Д., Пряжникова О.Н., Рощупкина В.В., Чиженок А.А., Шелег К.В. и другие.

Вместе с тем, основываясь на полученных научно -практических результатах проведенного исследования, следует отметить недостаточный уровень исследований в сфере обоснования перспективных направлений трансформации государственной политики в области развития некоммерческих организаций, обеспечения продвижения некоммерческих организаций в цифровом пространстве, совершенствования форм и организационных механизмов участия некоммерческих организаций в процессе реализации проектов государственно-частного партнёрства и реализации программ корпоративной социальной ответственности, расширения практики использования цифровых краудсорсинговых платформ для взаимодействия некоммерческих организаций с другими участниками социально-экономической системы в целях решения ключевых проблем развития государства в инновационной экономике, ряд других насущных вопросов для проведения научных исследований в условиях цифровой экономики.

Цель и задачи диссертационного исследования. Целью диссертационного исследования является разработка теоретических положений, методологических положений и методических рекомендаций, направленных на совершенствование государственной политики и повышение эффективности процесса управления некоммерческими организациями в условиях цифровизации российской экономической системы.

Для достижения заявленной цели в диссертационном исследовании были поставлены следующие задачи:

-исследовать теоретические основы и организационно-экономические особенности процесса государственного управления и регулирования развития некоммерческих организаций в условиях цифровизации с точки зрения изменения функций некоммерческих организаций в современной экономической системе и определения перспективных направлений цифровизации в системе управления внутренней средой некоммерческих организаций с учетом современных теорий развития менеджмента,

-предложить эффективный управленческий алгоритм, посредством использования которого становится возможным создание единого взаимосвязанного федерального реестра некоммерческих организаций, учитывающего преимущества современных цифровых технологий,

-оценить роль цифровизации в процессе повышения уровня мотивации основных участников реализации социальных проектов некоммерческих организаций на основе использования инновационных инструментов управления и учета индивидуальных достижений волонтеров,

-обосновать перспективные направления взаимодействия некоммерческих организаций, государства и предпринимательского сектора в контексте реализации проектов государственно-частного партнерства и программ корпоративной социальной ответственности,

-сформировать методические указания по расширению практики эффективного использования современных краудсорсинговых цифровых платформ в условиях необходимости обеспечения стратегического развития российских некоммерческих организаций.

Объектом исследования являются некоммерческие унитарные организации (фонды, учреждения, автономные некоммерческие организации), функционирование и развитие которых происходит в условиях цифровизации российской экономической системы и совершенствования системы государственного регулирования в новых условиях хозяйствования.

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе управления некоммерческими

организациями в условиях необходимости интенсификации процесса цифровизации российской экономической системы.

Теоретическую основу диссертационного исследования составили классические и современные теоретические и научно-практические исследования и печатные труды ведущих российских и зарубежных авторов по тематике экономики и управления некоммерческим сектором на различных этапах развития экономической системы, нормативно-правовые акты и законодательные инициативы федерального уровня, определяющие ключевые направления хозяйственной деятельности, формы организации и методы государственного управления и развития сектора некоммерческих организаций в нашей стране в контексте необходимости совершенствования системы социального проектирования и ее адаптации к условиям цифровизации российской экономической системы.

Методологическая основа. Методология исследования обусловлена эффективным использованием таких общенаучных методов научного познания как общеметодологические методы (обобщение, сравнение, классификация, дифференциация, анализ и синтез, индукция и дедукция). Диссертантом также использовались такие методы проведения эмпирического исследования как наблюдение, фактологическое описание, социально-экономический анализ деятельности некоммерческих организаций в условиях современной цифровой экономики.

Информационная база исследования. Диссертационное исследование основывается на использовании: нормативно-правовых законодательных актов, принятых на федеральном уровне и определяющих порядок и процедуру управления некоммерческими организациями в контексте реализуемой государственной экономической и социальной политики, официальных данных российской и зарубежной официальной статистики, сводных аналитических отчетов и социально-экономических исследований Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ и Министерства экономического развития РФ, статей отечественных и

зарубежных ученых по тематике управления некоммерческими организациями, актуальных материалов научно-практических международных и российских конференций, посвящённых современным проблемам государственной политики и стимулирования развития сектора некоммерческих организаций в РФ на основе использования потенциала цифровых технологий и управленческих инноваций.

Обоснованность результатов диссертационного исследования связана с тем, что они получены на основании проведенного анализа и оценки аналитических документов и отчетов о деятельности и развитии социально ориентированных некоммерческих организаций в современных условиях, совершенствовании системы добровольчества как важной формы организации благотворительной деятельности, нормативно-правовых документов, характеризующих деятельность некоммерческих организаций с точки зрения системы государственного регулирования, определения потребности в человеческом капитале, повышения эффективности государственной политики в области некоммерческого сектора и цифровизации управленческих процессов.

Достоверность результатов диссертационного исследования обусловлена исследованием современных и классических трудов отечественных и зарубежных авторов по тематике управления некоммерческими организациями, применением широкого инструментария методов и подходов к проведению социально-экономического исследования с учетом возможностей современных информационных технологий, соответствующего заявленной цели, задачам и логике изложения материала диссертационной работы, апробацией полученных научно-практических результатов исследования в открытой печати, а также выступлениями диссертанта на научно-практических конференциях и семинарах по тематике управления социально-экономическими процессами, цифровизации российской экономики и государственной социальной политики.

Соответствие диссертации Паспорту научной специальности. Область исследования и результаты соответствуют Паспорту специальности научных работников 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент), следующим его пунктам: 10.4. Государственная политика, механизмы, методы и технологии ее разработки и реализации. Стратегии и тактики в осуществлении государственной политики., 10.27. Теория и практика управления некоммерческими организациями.

Научная новизна диссертационной работы заключается в уточнении теоретических положений, разработке методологических подходов и предложении методических рекомендаций по управлению некоммерческими организациями в условиях цифровизации российской экономической системы и совершенствования государственной политики по регулированию и стимулированию инновационного развития сектора некоммерческих организаций в России.

Наиболее существенными результатами, обладающими научной новизной и полученными лично автором, являются:

1. Определены основные функции некоммерческих организаций в условиях цифровизации социально-экономической системы (поддержка современных институтов государственной власти и обеспечение эффективности реализации программ национального проектирования, ориентация на продвижение и использование цифровых технологий в процессе подготовки и осуществления социального проектирования, технологическая модернизация элементов внутренней среды некоммерческих организаций на основе цифровых технологий и т.д.), что позволило уточнить научную категорию «управление некоммерческой организацией в условиях цифровизации» с позиции современного менеджмента,

2. Выделены перспективные направления цифровизации в системе управления некоммерческими организациями, направленные на оптимизацию деятельности некоммерческих организаций в условиях цифровой экономики и включающие в себя поиск новых источников и форм финансирования

деятельности НКО на основе использования цифровых технологий, развитие человеческого капитала НКО, формирование профессиональных кадров управления на основе использования цифровых технологий, совершенствование цифровых систем продвижения и PR-обеспечения деятельности некоммерческих организаций и ряд других положений,

3. Разработан комплексный алгоритм по созданию единого цифрового государственного реестра некоммерческих организаций, основанный на применении инновационных технологий «больших данных», которые не только помогают обрабатывать и оценивать информацию, но и моделировать возможные взаимосвязи между объектами оценками. На основе сформированного реестра становится возможным принимать более рациональные и сбалансированные решения не только относительно деятельности некоммерческих организаций в плановый период, но и с точки зрения формирования и развития системы стратегического управления некоммерческими организациями в условиях цифровизации,

4. Сформированы и обоснованы возможные направления комплексной государственной политики по индивидуальной мотивации участников проектов НКО со стороны государства, включающие в себя учет при приеме на работу в органы государственной власти, возможность карьерного продвижения, информационное продвижение индивидуальных участников деятельности НКО с целью повышения их статуса и деловой репутации, возможность досрочного выхода на пенсию, введение повышающего коэффициента и т.д.

5. Предложены методические рекомендации по обоснованию перспективных направлений взаимодействия некоммерческих организаций, государства и предпринимательского сектора в контексте реализации проектов государственно-частного партнерства и программ корпоративной социальной ответственности; развитию использования цифровых платформ краудсорсинга в условиях государственного регулирования некоммерческих

организаций с целью решения стратегических задач цифровой трансформации российской социально-экономической системы.

Теоретическая значимость результатов диссертационного исследования заключается в совершенствовании теоретико-методологических подходов к управлению некоммерческими организациями в условиях цифровой трансформации российской экономической системы и обосновании методических рекомендаций по повышению эффективности системы государственного регулирования и стимулирования развития некоммерческих организаций в условиях цифровизации на основе использования технологических и управленческих инноваций.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что предложенные автором диссертационного исследования практические наработки и методические рекомендации могут быть использованы в текущей деятельности органов государственной власти федерального уровня в процессе совершенствования нормативно-правового обеспечения деятельности некоммерческих организаций в условиях цифровой экономики, развития новых форм и методов взаимодействия некоммерческих организаций и других субъектов рыночных отношений в условиях инновационной экономики. Ключевые результаты и положения диссертационного исследования могут быть использованы при совершенствовании профессиональной подготовки кадров по таким направлениям высшего образования (уровень бакалавриата и магистратуры) как «Менеджмент», «Государственное и муниципальное управление», «Экономика», в том числе в рамках проведения лекционных и практических занятий по целому ряду профессиональных дисциплин таких как «Управление некоммерческими организациями», «Цифровизация управления некоммерческим сектором», «Цифровая экосистема и государственная политика в некоммерческом секторе» и ряд других.

Апробация и реализация результатов исследования. Основные положения и отдельные результаты исследования обсуждались на

международных научно-практических конференциях и докладывались автором на научно-практических семинарах по тематике повышения эффективности проектной деятельности и управления социально-ориентированными объектами в условиях цифровой экономики.

Публикации результатов исследования. Основные положения и выводы диссертации изложены в 10 научных работах, в том числе в 4 статьях в научных изданиях, определенных перечнем ВАК. Общий объем публикаций автора по теме диссертации составил 3,4 п. л. (вклад автора 3,2 п. л.).

Структура и содержание диссертации сформированы на основании целей и задач проведенного исследования. Диссертационная работа включает в себя такие структурные части как введение, три главы, заключение, библиографический список.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЛИЯНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА УПРАВЛЕНИЕ НЕКОММЕРЧЕСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ.

1.1. Некоммерческие организации в процессе цифровой трансформации социально-экономической системы.

Сектор некоммерческих организаций представляет собой важный структурный элемент социально-экономической системы, способствующий достижению ключевых ориентиров социальной политики государства и формирующий возможности для обеспечения роста гражданских инициатив и общественного участия в решении актуальных проблем социально-экономического развития на основе гармонизации интересов всех членов общества и поиска новых траекторий взаимодействия в условиях изменения параметров внешней среды, прежде всего активной цифровизации в условиях перехода к инновационной экономике.

Вместе с тем, в контексте современных тенденций управления сектором НКО, возникает достаточно много новых актуальных аспектов и вопросов, на которые необходимо обратить внимание как при формировании государственной политики относительно целесообразности тех или иных траекторий развития данного сектора в соответствии со стратегическими целями обеспечения национальной безопасности и сохранения традиционных ценностей и ориентиров традиционного общества в условиях активного развития глобализационных разнонаправленных процессов, интернационализации капитала и активного вмешательства со стороны зарубежных государств и иностранных общественных организаций, зачастую финансируемых на средства транснациональных компаний, главная цель которых – повышение уровня потребления выпускаемой продукции и вытеснение отечественных производителей с национального рынка за счет прямой экспансии, так и при создании собственной стратегии развития каждой конкретной НКО, учитывающей трансформационные процессы,

обусловленные активным ростом использования цифровых технологий и направленной на позиционирование НКО в условиях современного мира и новых угроз человечеству.

К числу наиболее актуальных проблем, представленных в трудах отечественных ([21], [48], [64]) и зарубежных ([93], [103], [106]) ученых, развития НКО следует признать:

- управление кадровым обеспечением деятельности НКО с учетом необходимости изменения системы мотивации участников деятельности в рамках осуществляемого социального проектирования,

- развитие систем менеджмента качества и внутреннего аудита в деятельности НКО,

- повышение эффективности организации волонтерского движения (добровольчества) в контексте соотношения уровня затрат на волонтерскую деятельность и достигнутых результатов,

- управление деловой репутацией и продвижением НКО посредством использования возможностей искусственного интеллекта и нейросетей и ряд других направлений.

Рассмотрим некоторые из вышеупомянутых направлений более подробно с точки зрения их оценки в трудах современных отечественных и зарубежных авторов.

Как показал анализ научной литературы по исследуемой тематике, проблема повышения эффективности продвижения некоммерческих организаций и ее взаимосвязь с уровнем деловой репутации рассмотрена весьма поверхностно. Ряд авторов [24], [44], [89] связывают данную проблематику исключительно с практическими аспектами расширения практики организации эффективного волонтерского движения в нашей стране, аргументируя свои выводы отдельными примерами из практической деятельности, другие же [41],[88], в большей степени, характеризуют набор конкретных методов и инструментов продвижения НКО в интернет-

пространстве с учетом современных тенденций развития общества потребления.

Важное значение в научной литературе, относительно современных тенденций развития сектора НКО, отводится проблематике организации эффективного волонтерского движения в целях решения наиболее актуальных проблем социального характера в российском обществе. Вместе с тем, как показал проведенный автором анализ научных исследований проблем и перспектив волонтерского движения в России, отечественные авторы, по преимуществу, рассматривают либо вопросы, связанные с оценкой качественных преимуществ и анализом лучших практик организации волонтерского движения в различных регионах страны, либо организационно-экономические аспекты управления волонтерским движением (подготовка кадров для обучения волонтеров, финансирование волонтерского движения, особенности разработки организационной структуры управления и т.п.) ([58], [69], [73]). Несмотря на очевидную значимость представленных выше тем, можно говорить об отсутствии достаточного количества научных источников, связанных с определением методических подходов к оценке количественных параметров и критериев эффективности волонтерского движения, а также методологическим аспектам цифровизации добровольчества в современных условиях.

С точки зрения автора, показатели количественной оценки волонтерского движения следует рассматривать, систематизируя и группируя их по нескольким уровням. К числу таковых можно отнести:

- абсолютные показатели, характеризующие основные параметры структуры и объема волонтерского движения и являющиеся основой для формирования официальных статистических данных,

- относительные динамические показатели, представляющие собой сложно структурированные величины, с помощью которых возможно провести оценку изменений абсолютных показателей во временной ретроспективе либо измерить соотношение плановых и фактических данных.

В данную группу может входить неограниченное число показателей, часть из которых будет связана с определением удельных весов в рамках конкретной выборки параметров, характеризующих состояние волонтерского движения:

-изменение удельного веса возрастного состава участников волонтерского движения в рамках исследуемого периода,

-соотношение количества проведенных мероприятий событийного характера к плановым показателям отчетного периода,

-соотношение величины фактически привлеченных внебюджетных средств на поддержку волонтерского движения крупных международных спортивных мероприятий к плановым показателям отчетного периода,

-изменение удельного веса по отдельным категориям волонтеров (школьники, студенты Ссузов и т.п.) в рамках исследуемого периода и ряд других количественных показателей,

•показатели эффективности управления волонтерским движением, отражающие эффективность принимаемых управленческих решений относительно организации и контроля за деятельностью волонтеров с учетом максимизации оптимального использования располагаемой ресурсной базы. С экономической точки зрения, данный уровень оценки волонтерского движения предполагает формирование показателей соотношения полученного результата от деятельности волонтеров к общей величине затрат, связанных с их обучением, адаптацией, экипировкой, транспортными расходами и т.п.,

•показатели социально-экономической эффективности волонтерского движения в контексте определения мультипликативного эффекта применительно к условиям региона. Наиболее сложный, с методологической и методической точки зрения, уровень количественной оценки волонтерского движения, который предполагает разработку методики оценки вклада волонтерского движения в социально-экономическое развитие региона или отдельной территории.

Формирование комплексной системы количественной оценки развития волонтерского движения и его влияния на социально-экономические

процессы на региональном или отраслевом уровне позволит повысить эффективность распределения ресурсного обеспечения и государственной поддержки данного социально-значимого явления.

По мнению автора именно цифровые технологии могут способствовать развитию данного направления в российских условиях, в том числе:

-создание цифровых платформ не только для обеспечения коммуникаций каждого из участника волонтерского движения, но и для контроля за полученными результатами с целью последующего формирования индивидуальных программ мотивации и адаптации к новым социальным проектам [100],

- повышение эффективности проведения действительного мониторинга деятельности конкретного волонтерского проекта в сравнительной (количественной и качественной) характеристики с другими подобного рода проектами на региональном и федеральном уровне с целью выявления лучших управленческих практик и т.д.

Еще одним актуальным направлением совершенствования системы управления сектором НКО в современных условиях следует считать определение перспективных направлений и организационно-экономического механизма потенциального участия некоммерческих организаций:

-в реализации проектов и программ корпоративной социальной ответственности (в данном случае речь идет о расширении существующей практики посредством привлечения независимых НКО для осуществления социального проектирования, а не только тех подконтрольных благотворительных фондов и организаций, которые находятся под юрисдикцией корпоративных структур, а, следовательно, финансовая отчетность и полученные результаты которых могут быть скорректированы в нужную, для компаний, сторону) [110],

-на основе использования возможностей государственно-частного партнерства в решении системных проблем регионального развития, прежде всего в таких актуальных областях как социальная сфера и снижение

дифференциации между отдельными социальными слоями и группами населения (НКО может способствовать не только обеспечению прозрачности распределения и использования средств при непосредственном строительстве определенного социального объекта, но формировать условия для его последующего продвижения и брендинга на рынке, с целью обеспечения необходимого уровня загрузки и повышения уровня востребованности у отдельных групп населения, в том числе за счет привлечения волонтеров) [27],

-как координатора при реализации более комплексных проектов, которые не только требуют государственного софинансирования или привлечения коммерческих средств в рамках программ КСО отдельных бизнес-структур, но и контроля за организацией управленческого процесса, в рамках которого может быть осуществлено взаимодействие сразу нескольких органов государственной власти в рамках межведомственной деятельности и нескольких крупных предпринимательских структур при одновременном влиянии других заинтересованных целевых групп, в том числе в рамках проектной деятельности кластерного образования.

Ключевым методологическим вопросом с точки зрения характеристики НКО как объекта управления является определение функций и роли НКО в социально-экономической системе, которые претерпевают значительные изменения в связи с ускорением процессов цифровизации. На основании анализа научных исследований ([28], [60], [72], [81], [90] и др.), посвященных различным аспектам характеристики места и роли некоммерческих организаций в жизни современного общества, автор считает необходимым рассмотреть основные методологические подходы к определению и обоснованию функций некоммерческих организаций как системного элемента в организации и последующем проектировании эффективного управленческого процесса.

Функции некоммерческих организаций существенно различаются в зависимости от выбранной предметной области, к числу которых можно отнести общественно-политическую, нормативно-правовую, социальную и

экономическую сферу деятельности современного общества. В трудах зарубежных ученых, по преимуществу, превалирует подход, связанный с характеристикой НКО как равноудаленной платформы для развития демократических институтов в обществе, расширения плюрализма мнений, сокращения политической напряженности и разногласий между различными социальными группами. По мнению автора, характеристика функций НКО исключительно в политической плоскости, не является оправданным и снижает значимость данных организаций в общественной жизни, вступая в определенную конфронтацию с интересами государства и населения.

С нормативно-правовой точки зрения функции НКО определяются и регламентируются, исходя из основных законодательных актов, принятых в соответствующем порядке и распространяющих свою юрисдикцию на федеральном, региональном и муниципальном уровне. В России функции некоммерческих организаций в нормативной документации четко не выделены, но обозначены основные функциональные области деятельности данных субъектов рыночных отношений - «достижение социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, в целях охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан, защиты прав, законных интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ». Также функции НКО можно рассматривать и с точки зрения других не менее важных аспектов, в том числе социокультурного (в контексте их влияния на сохранение общественных ценностей и национальной идентичности) и экологического (с точки зрения роли НКО в процессе обеспечения защиты окружающей среды и сохранения существующей экосистемы на той или иной территории).

Вместе с тем, не менее важным, по мнению автора, методическим аспектом оценки функций НКО является их социально-экономическая

деятельность, которая не ограничивается исключительно реализацией только социальных проектов по поддержке и помощи нуждающимся, как это во многом представляется в современном российском обществе, а охватывает более широкие сферы. В настоящее время сектор НКО должен служить эффективным инструментом оптимизации взаимодействия всех участников общества, прежде всего на национальном уровне, с целью решения многочисленных проблем социального характера. Значительное влияние на процесс реализации функций НКО на современном этапе оказывает, как уже упоминалось ранее, процесс внедрения цифровых технологий как основы для сбалансированного и устойчивого развития всей мировой экономической системы с учетом тех рисков и новых угроз, которые возникают в результате реализации данного инновационного процесса. На рисунке 1.1 автором представлены ключевые функции НКО, видоизмененные исходя из особенностей влияния процессов цифровой трансформации. Как видно из представленного рисунка, функции условно разделены на 2 группы:

- внешнего характера (правая часть рисунка), ориентированные на непосредственное взаимодействие с окружающей внешней средой и призванные способствовать решению ключевых проблем общества и экономической системы посредством использования ресурсной базы, формируемой за счет участия всех членов общества,

- внутреннего характера (левая часть рисунка), реализация которых позволит обеспечить комплексную эффективность деятельности НКО в условиях цифровизации в контексте необходимости соблюдения ключевых принципов управления.

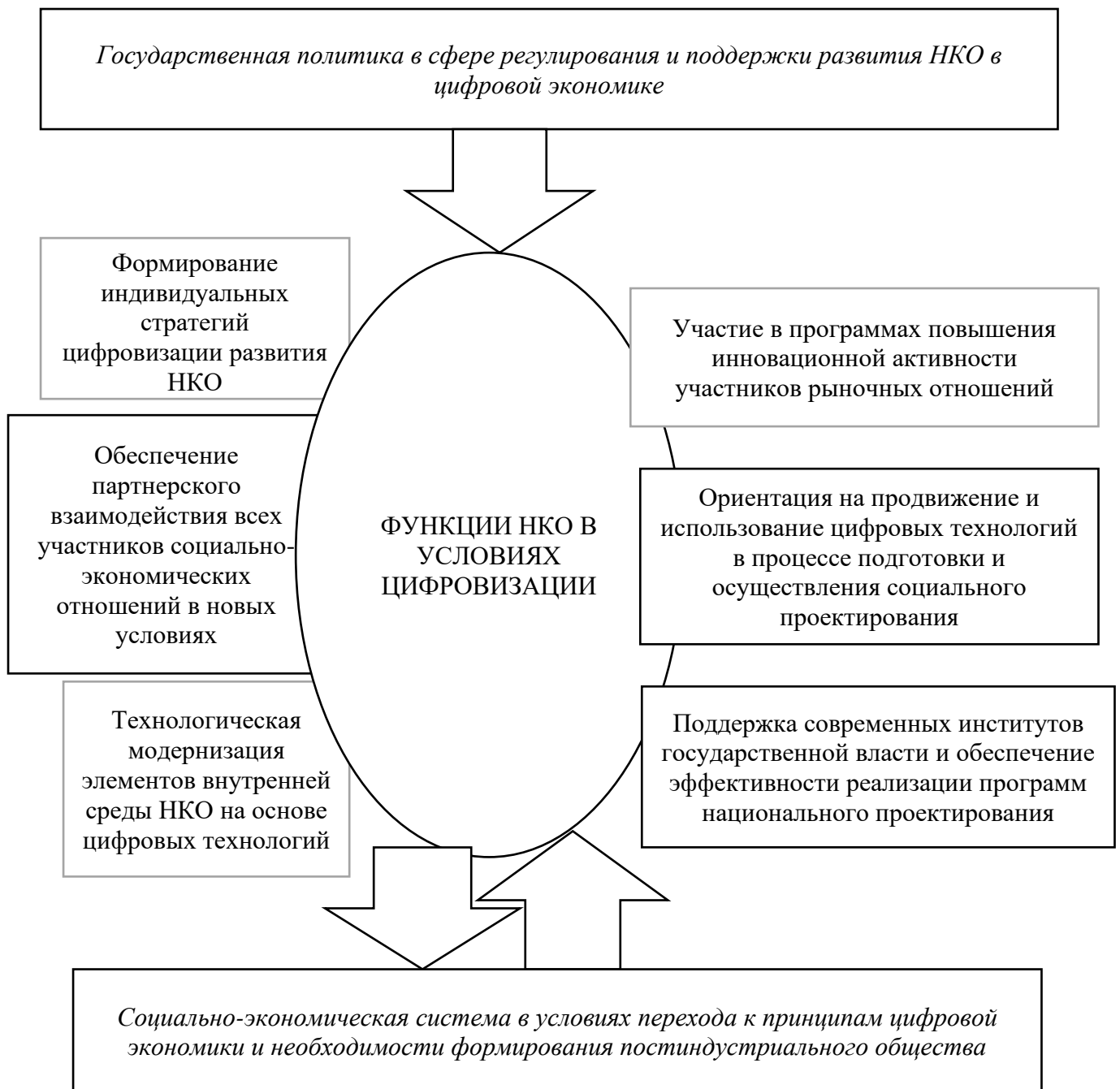


Рисунок 1.1. – Характеристика основных функций НКО в современных условиях (авторские разработки)

Анализируя предложенный состав функций НКО в современных условиях, становится очевидным двойственный характер влияния цифровизации на деятельность сектора НКО:

-функционирование и развитие НКО в современных условиях должно быть сопряжено с процессом разработки и внедрения инновационных технологий и продуктов, в том числе цифрового характера, в социально-

экономическую деятельность всех субъектов рыночных отношений, в том числе государства,

-реализация функций НКО в полном объеме и на качественном уровне невозможна как без изменения и адаптации государственной политики по отношению к данному сектору в условиях цифровизации, которая должна быть, в том числе, направлена на стимулирование развития цифрового обеспечения внедрения инноваций в управленческую деятельность самих НКО, так и без готовности (в моральном и материальном контексте) сектора НКО к саморазвитию посредством внедрения подобного рода цифровых технологий.

С учетом изложенных выше функций и особенностей развития НКО в современных условиях, автор считает необходимым уточнить понятие «управление некоммерческими организациями в условиях цифровизации». *Под управлением некоммерческими организациями в условиях цифровизации следует понимать процесс воздействия со стороны государства, посредством использования возможностей оптимального сочетания административных и экономических методов регулирования и формирования единой государственной политики, на реализацию основных функций некоммерческих организаций, направленных на обеспечение устойчивости социально-экономического развития в новых условиях хозяйствования и повышение уровня взаимодействия между участниками общественных отношений на основе использования преимуществ и технологических возможностей современных цифровых инноваций.*

Как видно из представленного определения, управление НКО в цифровой экономике это не только непосредственно аспекты государственного регулирования и формирования государственной политики в данной сфере, как это понимается в классических представлениях теории менеджмента, но и обеспечение эффективности функционирования элементов внутренней среды конкретной НКО на микроуровне.

1.2. Нормативно-правовое обеспечение государственного регулирования развития некоммерческих организаций в современной экономике.

Наряду с общим определением и качественной характеристикой особенностей функционирования и развития некоммерческих организаций с позиции теории управления и основ государственного регулирования, необходимо исследовать нормативно-правовое обеспечение, на основании которого принимаются управленческие решения как на макроэкономическом уровне со стороны органов федеральной и региональной власти (например, разрабатываются соответствующие организационно-экономические механизмы по стимулированию их просветительской и социальной деятельности в интересах государства или коммерческого сектора), так и формируются основы для ведения текущей деятельности и стратегического развития отдельных НКО на микроэкономическом уровне.

В российских условиях сформирована существенная нормативно-правовая база, регламентирующая деятельность некоммерческого сектора, которая, вместе с тем, требует значительного изменения и модернизации в текущих условиях. В качестве факторов влияния внешней среды, которые необходимо учитывать при обновлении нормативно-правовой базы следует упомянуть:

-развитие инновационной экономики и необходимость внедрения цифровых технологий при одновременном повышении уровня информатизации деятельности некоммерческих организаций и их ресурсного обеспечения, в том числе в контексте подготовки кадров для проектирования и реализации социальных проектов (когнитивный диссонанс и отсутствие определенного баланса между использованием цифровых технологий в реализации социально значимых проектов и достигнутым уровнем цифровизации социально-экономических отношений в условиях ведения коммерческой деятельности ведет к снижению эффективности всей государственной политики в области поддержки и контроля за деятельностью сектора НКО),

-ухудшение эпидемиологической обстановки в связи с непрогнозируемым ростом заболеваний коронавирусной инфекцией (значительный рост коронавирусной инфекции не только обострил имеющиеся социальные проблемы российского общества, но и значительно сократил кадровый потенциал волонтерского движения),

-обострение социально-политической напряженности во внешней политике нашей страны в связи с возникновением угроз со стороны недружественных государств, распространения заведомо ложной информации о действиях российской власти, которая несет в себе не только прямой вред для устойчивого роста российской экономики, но и снижает эффективность реализации государственной социальной политики, что, также, негативно сказывается на деятельности НКО (отсутствие стабильной политической обстановки в результате внутреннего противостояния или наличие прямых угроз со стороны иностранных государств приводят к снижению эффективности деятельности некоммерческого сектора как с точки зрения самой реализации проектов, так и с позиции возможного использования некоммерческих организаций как определенного политического инструмента, с помощью которого возможно проводить действия и организовывать мероприятия, носящие антиправительственный характер и способствующие дальнейшему ухудшению ситуации, что, естественно, недопустимо в условиях гражданского общества),

-наличие и расширение санкционной политики со стороны стран Запада, которая не только отрицательно влияет на достижение тех или иных экономических показателей на макроэкономическом уровне (прежде всего, повышение уровня инфляционных процессов в реальном производстве, отрицательная динамика колебаний курса национальной денежной единицы относительно основных резервных валют, рост величины государственного долга, в том числе за счет роста кредиторской задолженности предприятий из числа отраслей стратегически важных для сбалансированного развития национальной экономики), но и приводит к снижению или закрытию

социальных программ корпоративной ответственности бизнеса, активы или деятельность которых попала под действие антироссийских санкций.

Учитывая вышесказанное, рассмотрим более подробно основные нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность некоммерческих организаций в России:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) (части первая, вторая, третья и четвертая) (с изменениями и дополнениями) Статья 50. Коммерческие и некоммерческие организации [1]

Формирует общий подход к понятию и сущности некоммерческих организаций с точки зрения теории государственного управления и образованию возможного юридического лица при использовании различных организационных форм НКО. В качестве отдельной подстатьи описывается процедура принятия решения об учреждении юридического лица. С экономической точки зрения в данном законодательном акте подчеркивается тот факт, что «некоммерческая организация, уставом которой предусмотрено осуществление приносящей доход деятельности, за исключением казенного и частного учреждений, должна иметь достаточное для осуществления указанной деятельности имущество рыночной стоимостью не менее минимального размера уставного капитала, предусмотренного для обществ с ограниченной ответственностью» [1].

2. Федеральный закон от 12.01.1996 N 7-ФЗ (ред. от 30.12.2020) "О некоммерческих организациях" [5]

Данный законодательный акт является основополагающим для развития сектора НКО в РФ, так как определяет ключевые вопросы организации деятельности и ее возможные формы. К числу базовых положений нормативного акта федерального значения можно отнести:

-правовое положение некоммерческой организации (наличие статуса юридического лица, отношение к правам владения собственностью в установленном порядке, наличие самостоятельного баланса или сметы, возможность существования без ограничения срока деятельности, в

установленном порядке могут открывать счета в банках на территории Российской Федерации и за пределами ее территории, за исключением случаев, установленных федеральным законом и ряд других положений),

-формы некоммерческих организаций (к ключевым формам НКО по данному закону следует относить общественные и религиозные организации (объединения), фонды, некоммерческие партнерства, частные учреждения, автономные некоммерческие организации, ассоциации (союзы). Однако, ряд форм имеет внутренне деление на категории. Например, фонды могут существовать в виде государственных корпораций (не имеющих членство некоммерческие организации, учрежденные Российской Федерацией на основе имущественного вноса и созданные для осуществления социальных, управленческих или иных общественно полезных функций) и государственных компаний (некоммерческих организаций, не имеющих членство и созданных Российской Федерацией на основе имущественных взносов для оказания государственных услуг и выполнения иных функций с использованием государственного имущества на основе доверительного управления)),

-порядок и регламент проведения основных организационно-правовых процедур, связанных с деятельностью некоммерческих организаций (описывается порядок и процедуры следующих организационно-управленческих действий: создания, реорганизации и ликвидации НКО в зависимости от определённой формы и особенностей деятельности. Например, при ликвидации казенного учреждения кредитор не вправе требовать досрочного исполнения соответствующего обязательства, а также прекращения обязательства и возмещения связанных с этим убытков),

-методические подходы к управлению НКО (данное направление представлено 3 статьями¹ и регламентирует институциональное

¹ Глава V. Управление некоммерческой организацией включает в себя следующие разделы: Статья 28. Основы управления некоммерческой организацией, Статья 29. Высший орган управления некоммерческой организацией, Статья 30. Исполнительный орган некоммерческой организации.

сопровождение деятельности некоммерческих организаций, характеризуя нормативно-правовую и организационную основу для определения таких ключевых элементов системы управления НКО как структура, компетенции, порядок формирования и срок полномочий органов управления некоммерческой организацией, порядок принятия ими решений и выступления от имени некоммерческой организации),

-основные направления поддержки НКО, их возможная практика применения на федеральном уровне (без уточнения конкретных организационно-экономических механизмов и инструментов их реализации) и ряд других положений [5].

3. Федеральный закон "О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)" от 11.08.1995 № 135-ФЗ (в последней редакции) [6]

Данный законодательный акт регламентирует такие определения как:

-благотворительная деятельность и ее особенности с организационно-экономической деятельности, полномочия и права для осуществления благотворительной деятельности, а также формы благотворительных организаций как основы для осуществления, в том числе, волонтерской (добровольческой) деятельности,

-порядок создания и прекращения деятельности благотворительных организаций (в рамках данного федерального закона устанавливается, что при ликвидации благотворительной организации ее имущество, оставшееся после удовлетворения требований кредиторов, используется исключительно на благотворительные цели),

-базовые условия для осуществления деятельности благотворительной организации, в рамках которых отдельно указываются ключевые источники формирования подобного рода организации, в том числе взносы со стороны учредителей, членские взносы, поступления от деятельности по привлечению ресурсов, в том числе проведение кампаний по сбору благотворительных пожертвований и т.д.,

-отдельное внимание уделяется вопросам анализа правовых условий осуществления организаторами добровольческой (волонтерской) деятельности, нормативно-правовому обеспечению и регламентации функций волонтеров, их прав и обязанностей по отношению к благотворительной организации и ряд других актуальных аспектов [6].

Развитие нормативно-правового обеспечения в области волонтерского движения и организации добровольчества позволило добиться значительных результатов на федеральном уровне. Например, по итогам выборочного обследования рабочей силы Росстата [115], в 2016 – 2020 годах происходил устойчивый рост численности населения в возрасте 15 лет и старше, участвующего в волонтерском движении. Так, в 2016 году численность 2 участников волонтерского движения составила более 1,44 млн человек, в 2017 году – более 1,47 млн человек, в 2018 году – более 1,53 млн человек, в 2019 году – более 1,79 млн человек, в 2020 году – 2,03 млн человек [119].

Представленные выше данные, находят свое подтверждение и в итогах проводимых социологических опросов населения. Например, в России количество граждан, вовлечённых в волонтерскую деятельность, увеличилось в два раза — с 20% в 2019 году до 40% в 2021 году по данным ВЦИОМ. Более активно благотворительностью занимаются люди 25 - 34 лет и 35 - 44 лет. Чаще других принимали участие в волонтерской деятельности (20%) и благотворительных акциях (14%) молодёжь 18- 24 лет. Не вовлечены в благотворительную и волонтерскую деятельность около 40% трудоспособного населения [148]. Кроме вышеназванных базовых законодательных актов, регулирующих деятельность НКО в современной России, данные организации являются объектом нормативного регулирования в следующих нормативных документах (таблица 1.1).

Анализ нормативно-правовых документов, регламентирующих отдельные аспекты деятельности российских НКО

(составлено автором на основании [2] - [4], [7], [10] - [12])

Наименование нормативно-правового документа	Содержательная часть, охватывающая деятельность НКО	Характеристика содержательной части
Федеральный закон от 5 апреля 2013 г. "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд" (с изменениями и дополнениями) [7]	Статья 30. Участие субъектов малого предпринимательства, социально ориентированных некоммерческих организаций в закупках	Определяет особенности осуществления закупок для целей достижения заказчиком минимальной доли закупок, типовые условия контрактов и права заказчиков в условиях взаимодействия с НКО
Градостроительный кодекс Российской Федерации от 29 декабря 2004 г. (с изменениями и дополнениями) [3]	Статья 55.4. Требования к некоммерческой организации, необходимые для приобретения статуса саморегулируемой организации	Характеризуются возможности для получения статуса саморегулируемой организации и основные требования по подтверждению данного статуса
Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. (ТК РФ) (с изменениями и дополнениями) [2]	Глава 48.1. Особенности регулирования труда лиц, работающих у работодателей - субъектов малого предпринимательства, которые отнесены к микропредприятиям, и у работодателей - некоммерческих организаций	Определяются особенности и порядок регулирования трудовых отношений у работодателя - некоммерческой организации, локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права и ряд других аспектов
Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ) (с изменениями и дополнениями) [4]	Статья 267.3. Расходы на формирование резервов предстоящих расходов некоммерческих организаций	Регламентируются вопросы, связанные с налогообложением некоммерческих организаций

<p>Федеральный закон от 26 июля 2006 г. "О защите конкуренции" (с изменениями и дополнениями) [10]</p>	<p>Статья 38. Принудительное разделение или выделение коммерческих организаций, а также некоммерческих организаций, осуществляющих деятельность, приносящую им доход</p>	<p>Описаны порядок и процедура, регламентирующая принудительное разделение некоммерческой организации либо выделении из состава некоммерческой организации одной или нескольких некоммерческих организаций, осуществляющей определенную деятельность, приносящую ей доход</p>
<p>Федеральный закон от 29 июля 1998 г. "Об оценочной деятельности в Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями) [11]</p>	<p>Статья 23. Порядок включения некоммерческой организации в единый государственный реестр саморегулируемых организаций оценщиков</p>	<p>Представлен перечень основных документов, необходимых для включения некоммерческой организации в единый государственный реестр саморегулируемых организаций оценщиков, а также представлены причины отказа НКО в данном требовании</p>
<p>Федеральный закон от 10 января 2002 г. "Об охране окружающей среды" (с изменениями и дополнениями) [12]</p>	<p>Глава III. Права и обязанности граждан, общественных объединений и некоммерческих организаций в области охраны окружающей среды</p>	<p>Содержат права и обязанности общественных объединений и некоммерческих организаций в области охраны окружающей среды, а также описывает систему государственных мер по обеспечению прав на благоприятную окружающую среду</p>

На основании представленного анализа нормативно-правового обеспечения деятельности российских НКО можно прийти к следующим практическим выводам:

1. Исследованные нормативно-правовые акты дают общее представление о сущности и формах некоммерческих организациях, порядке их создания, реорганизации и ликвидации, характеризуют отдельные моменты деятельности НКО с позиции трудовых отношений, административного контроля и регулирования, налогового регулирования, организации взаимодействия с бюджетным процессом и т.д. Однако, представленная информация носит обобщенный и слабоструктурированный характер, в связи с чем могут возникать различные правовые коллизии и снижается эффективность использования нормативного регулирования в процессе управления конкретным НКО,

2. Представляется целесообразным разработку и принятие отдельных нормативно-правовых актов федерального уровня, которые регламентировали бы функционирование отдельных форм и видов некоммерческих организаций исходя из особенностей и направленности их деятельности в современных условиях, определяли бы права и обязанности их организаторов, регулировали бы порядок и процедуры взаимодействия с различными контактными и целевыми аудиториями, ответственность перед органами государственной власти и населением и ряд других организационно-управленческих аспектов, регламентация которых весьма актуальна в настоящее время,

3. В предложенных документах отсутствует взаимосвязь обеспечения устойчивого развития сектора некоммерческих организаций и роста уровня внедрения инновационных, в том числе цифровых, технологий и продуктов, которые бы способствовали повышению эффективности организации управленческой деятельности как в контексте реализации государственной политики и выработке устойчивых механизмов распределения бюджетного финансирования на конкурсной основе, как минимум, в среднесрочном

горизонте индикативного планирования, так и с позиции ведения деятельности на уровне конкретных социальных проектов.

4. В представленной нормативно-правовой документации отсутствует взаимосвязь между процессом повышения инновационной активности предпринимательского сектора и организации деятельности современного сектора НКО, не регламентируются аспекты, связанные с возможным вовлечением некоммерческих организаций в процесс осуществления проектов государственно-частного партнерства и социальной ответственности бизнес-структур с точки зрения выполнения определенных функций, связанных с оказанием посреднических услуг и повышением эффективности управленческого процесса за счет отсутствия ангажированности относительно выполнения интересов в пользу того или иного участника социального проектирования.

5. Проанализированная законодательная база на федеральном уровне, в том числе относительно развития системы волонтерства (добровольчества), не охватывает проблематику повышения уровня мотивации для участия в социальных проектах с точки зрения дополнительных привилегий и гарантий как стороны органов государственной власти (материального и нематериального характера), так и со стороны остальных возможных стейкхолдеров. Усиление мотивационных установок и формирование действенной системы поощрения участия в социально ориентированных программах, реализуемых силами некоммерческого сектора, является важным направлением совершенствования нормативно-правового обеспечения деятельности российских НКО.

Кроме того, по мнению автора, необходимо отметить важность не только административного регулирования деятельности НКО, но и использования экономических методов воздействия, которые также должны быть закреплены на законодательном уровне.

1.3. Основные перспективные направления цифровизации в системах управления некоммерческими организациями.

Наряду с повышением значимости и роли экономических методов регулирования, в сочетании с административной поддержкой и стимулированием развития новых форм и механизмов взаимодействия некоммерческих организаций с бизнес-сообществом, в рамках реализуемой государством политики по расширению влияния данного сектора на решение ключевых задач социально-экономического характера, не менее важным остается проблематика повышения эффективности организации и управления некоммерческими организациями в рамках формирования и развития оптимальной системы управления внутренней средой.

В основу подобного рода системы должны быть положены ключевые условия и требования к гармоничному организационному росту и развитию собственного потенциала НКО для решения задач, возникающих в результате изменения внешней среды как эволюционного характера (негативное изменение социально-экономического положения в связи с ухудшением состояния рыночной конъюнктуры за-за возникновения кризисов различной природы, прежде всего экономического характера; трансформация рынка труда и появление новых профессий; влияние научно-технического прогресса и появление новых форм организации бизнес-процессов, оказывающих влияние и на социальные аспекты и жизненный уровень населения и т.д.), так и имеющих высокий уровень турбулентности и низкую степень возможности формирования прогнозных оценок (резкое ухудшение эпидемиологической ситуации в связи с появлением новых опасных инфекций; повышение опасности возникновения открытых вооруженных конфликтов и изменения общественно-политической обстановки в краткосрочном периоде, угроза риска возникновения техногенных катастроф в связи с нарушением последовательности и процедур осуществления технологического процесса и т.п.).

Все вышеперечисленное требует от руководства некоммерческими организациями формирования и поэтапного развития системы внутреннего управления, которая бы соответствовала требованиям национального законодательства и учитывала бы социально-экономические и организационно-управленческие тенденции развития данного сегмента рынка в современных условиях. При этом ключевым фактором, который необходимо принять во внимание при разработке подобного рода системы управления, по мнению автора, следует признать цифровизацию социально-экономических процессов, активно происходящую в последнее десятилетие в контексте определения новых возможностей не только для обеспечения исключительно высоких показателей экономического роста в условиях коммерческих организаций (снижение себестоимости производимой продукции или реализуемых услуг за счет внедрения современных технологий и продуктовых инноваций, что, в свою очередь, приводит к повышению рентабельности продаж и получению большего объема чистой прибыли, часть которой может быть перераспределена в пользу развития внутреннего информационно-коммуникационного пространства организации и повышения уровня не только внедрения и модернизации дополнительных нововведений как части нематериальных активов, но создания собственных интеллектуальных продуктов и инноваций для последующей реализации на рынке), но и способствующих развитию некоммерческого сектора.

В отличие от коммерческих организаций, *главная цель цифровизации некоммерческих организаций* – комплексное повышение уровня и качества ведения некоммерческой деятельности за счет внедрения и развития управленческих инноваций и трансформации как взаимодействия с субъектами внешней среды, прежде всего с государством в рамках оптимизации расходования средств государственной поддержки при одновременном повышении эффективности реализации конкретных мероприятий и действий социальной направленности, так и с точки зрения повышения результативности системы управления внутренней средой НКО и

снижения общих расходов, прежде всего транзакционных, на ведение текущей деятельности.

При этом необходимо подчеркнуть важность следующих базовых условий для успешного функционирования системы управления внутренней средой НКО и организации ее деятельности в условиях современной социально-экономической системы:

1.Определение миссии некоммерческой организации в соответствие с заявленным видом и направлением деятельности, поиск взаимосвязи с ключевыми направлениями государственной политики, современными тенденциями и возможностями, которые предоставляют цифровые технологии.

Например, в рамках активного развития современных технологий и расширения деятельности цифровых сервисов и платформ на рынке труда, одним из перспективных направлений деятельности НКО следует признать ее посредническую деятельность с точки зрения участия в процессах подготовки и развития новых кадров для цифровой экономики посредством оказания услуг по объединению усилий всех участников данного инновационного процесса:

-государства, определяющего параметры данного процесса и формирующего потребность в новых кадрах в контексте реализуемой научно-технической и социально-экономической политики по развитию национальной экономики в опережающем ключе;

-предпринимательских структур, заинтересованных в развитии новых форм и методов ведения цифрового бизнеса с точки зрения их экономической целесообразности и достижения необходимых показателей уровня прибыли и рентабельности в краткосрочной и среднесрочной перспективе, определяющих конкретные требования к профессиональным знаниям, умениям и навыкам в рамках новых профессий цифровой экономики,

-домашних хозяйств, вынужденных адаптироваться к изменениям окружающей социально-экономической среды в условиях развития цифровых

технологий и существенных изменений в отраслевой структуре национальной экономики посредством поиска возможности для получения профессиональных знаний, умений и навыков в рамках новых профессий цифровой экономики на максимально выгодных основах (минимальные собственные вложения, с ориентацией на помощь и поддержку со стороны органов власти федерального и регионального уровня, с точки зрения высокого уровня волатильности риска несоответствия полученных компетенций текущим условиям рынка или запросам работодателей в той или иной отрасли),

-образовательные профессиональные организации, осуществляющие подготовку по перспективным новым профессиям и учитывающие как величину спроса со стороны домашних хозяйств, так и величину предложения со стороны бизнес-структур и предпринимательского сектора при одновременной необходимости выполнения соответствующих требований со стороны органов государственной власти.

В рамках процесса взаимодействия всех заинтересованных сторон данного управленческого процесса формируется миссия НКО как оказание посреднических услуг для повышения эффективности взаимодействия подготовки кадров по новым профессиям для цифровой экономики посредством реализации ключевых целей данного процесса, которые должны соответствовать целям деятельности самой некоммерческой организации.

2. Формирование системы целеполагания в контексте реализуемых направлений и видов деятельности с точки зрения ее корреляции с заявленной миссией.

Возвращаясь к представленному выше примеру формирования миссии НКО в контексте оказания посреднических услуг для развития системы подготовки кадров по новым профессиям для цифровой экономики, система целеполагания некоммерческой организации должна быть четко ориентирована на эффективное выполнение следующих ключевых функций управления:

-обеспечение информационно-аналитического сопровождения процесса подготовки новых кадров для цифровой экономики, в том числе посредством возможности использования преимуществ цифровых платформ и сервисов, вовлечения населения в процесс получения новых компетенций и профессиональных навыков, повышения заинтересованности бизнеса в новых кадрах,

-оказание консалтинговых услуг по содержательному и функциональному контенту и практическому наполнению образовательных программ по подготовке новых кадров для цифровой экономики на основе использования как перспективного зарубежного опыта, так и лучших отечественных аналогов в той или иной области,

-посредничество в продвижении отдельных образовательных программ и инновационных продуктов на рынке образовательных услуг с точки зрения как адресных получателей соответствующих услуг – представителей домашних хозяйств, так и работодателей, заинтересованных в обеспечении качественной и относительно быстрой, в связи с высоким уровнем риска изменения текущей ситуации на рынке, подготовки соответствующих кадров, в том числе кадров управления

-формирование и поддержание каналов обратной связи с точки зрения определения уровня удовлетворенности каждого из участников данного управленческого процесса (государства, с точки зрения эффективности распределения бюджетного финансирования на подготовку кадров, бизнес как потенциального работодателя в рамках контроля за реализацией трудовых функций по новым профессиям со стороны домашних хозяйств и т.д.) и т.п.

3.Формирование оптимальной организационной структуры некоммерческой организации, которая бы соответствовала миссии и целям осуществляемой деятельности, а также была бы соизмерима с масштабами и направлению деятельности.

Так, в условиях участия НКО в реализации новых профессий для цифровой экономики, наиболее предпочтительно было бы функциональное

разделение внутренней структуры на подразделения, каждое из которых бы, на своем уровне ответственности в общей иерархии управления некоммерческой организацией, отвечало за обеспечение взаимосвязи с основными участниками всего управленческого процесса:

- органами государственной власти (например, с точки зрения посредничества при организации переподготовки для безработных или инклюзивной образовательной подготовки лиц с ограниченными возможностями по новым профессиям цифровой экономики),

- домашними хозяйствами (с точки зрения распространения информации о возможностях получения дополнительных профессиональных навыков и помощи в отборе потенциальных кандидатов для прохождения обучения исходя из заявленных требований как со стороны органов государственной власти, так и со стороны бизнес-структур),

- бизнес-структурами и предпринимательским сектором (в контексте обеспечения независимости и прозрачности контроля полученных знаний и уровня овладения профессиональными компетенциями в процессе прохождения тех или иных образовательных программ нового поколения),

- образовательными организациями (с точки зрения консалтинга по изменению как самого содержательного контента реализуемых образовательных программ, так и используемых методик преподавания на основе полученных результатов обратной связи со стороны всех участников процесса подготовки кадров для цифровой экономики).

Вместе с тем, необходимо принимать во внимание тот факт, что цифровизация в значительной степени трансформирует процесс управления НКО и формирует новые, перспективные направления всего управленческого процесса внутренней средой в данном секторе (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2- Перспективные направления цифровизации в системе управления некоммерческими организациями (авторские разработки)

На основании предложенного выше рисунка, становится очевидным тот факт, что цифровизация в условиях некоммерческого сектора, также как и в случае организаций, ориентированных на получение прибыли от ведения производственно-хозяйственной деятельности, охватывает, в той или иной степени, все ключевые направления и этапы управленческого процесса, формируя предпосылки для определения и выбора оптимальных моделей поведения на рынке при необходимости достижения поставленных социальных и общественных целей.

С точки зрения автора, ключевым аспектом в условиях цифровизации управленческой деятельности в секторе НКО следует признать, с одной стороны, поиск дополнительных средств для финансирования собственной деятельности на постоянной основе, а, с другой стороны – формирование устойчивых стратегий развития в условиях цифрового пространства. Оба данных направления являются ключевыми для обеспечения соответствия миссии, целей и задач НКО изменяющимся условиям цифровой экономики.

Управление финансовой деятельностью и финансовый менеджмент в секторе некоммерческих организаций является первоосновой для осуществления социальной деятельности, оказании непосредственных услуг населению, формирования и развития волонтерского движения и добровольчества на постоянной основе. Неудивительно, что ключевым источником финансирования, как это признается в контексте традиционных воззрений на различия между коммерческим сектором и НКО, являются государственные средства, распределяемые как в виде прямых государственных дотаций из бюджета, так и на конкурсной основе в рамках распределения грантовых ресурсов отдельных органов государственной власти [117].

В качестве примера, автором в таблице 1.2 приведена динамика распределения финансовых ресурсов на поддержку деятельности российских социально ориентированных НКО в 2019-2020 гг. на федеральном уровне.

Таблица 1.2

Источники финансирования социально ориентированных НКО в 2019-2020 гг. на федеральном уровне [118].

Государственный орган РФ, оказывающий финансовую поддержку НКО	Объем государственной финансовой поддержки, представленной НКО (тыс. руб.)		Из него на конкурсной основе (тыс. руб.)		Количество НКО, получивших финансовую поддержку	
	2019 г.	2020 г.	2019 г.	2020 г.	2019 г.	2020 г.
Министерство культуры РФ	9 906 000,0	8 303 500,9	5 124 000,0	1 743 320,5	357	123
Минобрнауки России РФ	13 550 293,6	15 019 575,5	25 211,12	2 153 005,56	8	67
Минспорт России	87 580,4	185 000,0	87 580,4	185 000,0	18	25
Минтруд России	2 086 713,0	4 645 733,0	0	0	33	42
МЧС России	90 000,0	90 000,0	90 000,0	90 000,0	12	10
МИД России	246 359,1	295 294,9	74 803,0	0	15	2
Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ	-	356 420,2	-	356 420,2	-	288
Федеральное агентство по делам молодежи (Росмолодежь)	-	12 451 796,3	-	91 786,0	-	83
Федеральное агентство по делам национальностей РФ	1 055 000,0	1 344 461,1	1 055 000,0	1 344 461,1	33	66
Фонд президентских грантов	7 700 000,0	10 659 242,7	7 700 000,0	10 659 242,7	3 772	5 319
ИТОГО	34 721 946,1	53 351 024,6	14156 594,52	16 623 236,1	4 248	6 025

Как видно из представленных данных, можно говорить о заметном увеличении финансирования проектной деятельности социально значимых НКО как с точки зрения общего объема выделяемых средств (на 53,7% в 2020 г. по сравнению с аналогичными показателями предыдущего года), так и с точки зрения роста уровня распределения бюджетного финансирования на конкурсной основе, которая является более предпочтительной с точки зрения возможности сопоставления затраченных средств с полученными результатами социально ориентированной деятельности организаций некоммерческого сектора в условиях российской экономической системы. Одновременно с объемом финансирования, растет и количество получателей бюджетных средств – их общее количество увеличилось на 1777 организаций социального некоммерческого профиля [118].

Также необходимо отметить и расширение числа учреждений и ведомств, осуществляющих подобного рода финансовую поддержку сектору НКО – в 2020 г. числу постоянных распределителей государственных средств присоединились Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ [116] и Федеральное агентство по делам молодежи (Росмолодежь), что также способствовало оживлению рынка НКО и формированию новых возможностей для организационного роста и развития, в том числе в контексте расширения практики использования цифровых технологий в управленческом и технологическом процессе.

Несмотря на ухудшение экономической ситуации, вызванной неожиданным бурным развитием коронавирусной инфекции и падением деловой активности на рынке, а, следовательно, и снижением уровня государственного финансирования социальной сферы и связанных с ней проектов, в 2021 г. также была продолжена прямая государственная поддержка некоммерческого сектора в виде соответствующих финансовых расходов со стороны бюджетов федеральных органов власти.

Вместе с тем, по сравнению с глобальными социальными проблемами российского общества и их масштабом как на федеральном, так и на

региональном уровне осуществляемые расходы на государственную поддержку НКО выглядят явно недостаточными и требуют значительного софинансирования из других потенциальных источников.

Среди таковых российскими некоммерческими организациями может быть использован инструментарий формирования и развития специализированных краудфандинговых цифровых платформ, посредством которых создаётся возможность для сбора необходимо количества средств для реализации тех или иных социальных проектов различного уровня и сроков их реализации. На рисунке 1.3 автором представлена общая динамика развития емкости рынка краудфандинговых операций в РФ.



Рисунок 1.3 – Динамика развития рынка краудфандинга в РФ [146]

Как видно из представленного рисунка, объем данного рынка относительно невелик, по сравнению с западными аналогами, однако весьма очевидна тенденция к его росту. Вместе с тем, краудфандинг является инструментом реализации не только исключительно социальных проект некоммерческой направленности, что затрудняет осуществление экономической оценки его значимости для развития российского сектора НКО в стратегической перспективе [59].

Еще одним альтернативным вариантом финансирования деятельности сектора НКО может стать использование, на льготных условиях, в том числе на основе программ государственной поддержки и субсидирования коммерческих банков, ссудного финансирования посредством получения организациями некоммерческого сектора льготных кредитов на реализацию социальных проектов. Так, Президент России Владимир Путин рекомендовал Центробанку к 1 мая 2022 г. разработать и утвердить рекомендации для кредитных организаций для упрощения выдачи кредитов социально ориентированным некоммерческим организациям, что позволит интенсифицировать данный процесс и сформировать новые финансовые условия для развития сектора НКО в нашем государстве [147].

Не менее важным, с точки зрения оценки перспективных направлений цифровизации в системе управления некоммерческими организациями, представляется развитие стратегического управления НКО в цифровом пространстве. К числу ключевых стратегий подобного рода деятельности НКО, наряду со стратегиями диверсификации и фокусирования, следует причислить стратегию усиления взаимодействия с участниками рыночных отношений с точки зрения повышения эффективности посреднической функции НКО при реализации комплексных проектов, в том числе участия в организации и последующей реализации программ государственно-частного партнерства в социально значимых отраслях и секторах народного хозяйства, а также организации посредничества и информационно-консультационной помощи бизнес-структурам в реализации инициатив корпоративного социального партнерства, в том числе применительно к решению отдельных проблем регионального развития.

Например, наиболее актуальными направлениями участия некоммерческих организаций в повышении эффективности организации проектов государственно-частного партнерства в сфере общественного здравоохранения в настоящее время (в условиях продолжающегося

распространения и появления новых штаммов коронавирусной инфекции) может стать:

- оказание всесторонней волонтерской помощи отдельным категориям граждан, которые оказались в сложной жизненной ситуации как во время течения заболевания, так и столкнувшись с ее негативными последствиями,

- участие в оказании поликлинической и амбулаторной медицинской помощи различным категориям населения в условиях резкого ухудшения эпидемиологической ситуации при наступлении так называемых волн распространения коронавирусной инфекции,

- активная пропаганда и разъяснительная работа среди населения и предпринимательского сектора относительно важности своевременной вакцинации и ревакцинации в целях формирования коллективного иммунитета на уровне страны или отдельного субъекта РФ,

- участие в развитии инфраструктурного обеспечения сектора клинических исследований в сфере инфекционной медицины, в том числе привлечение и поиск потенциальных добровольцев для проведения соответствующих испытаний,

- участие в проектировании и строительстве специализированной инфраструктуры для профилактики, диагностики и лечения коронавирусной инфекции – ковидариев,

- участие в организации санаторно-курортного лечения и последующей реабилитации отдельных категорий граждан, перенесших коронавирусную инфекцию и нуждающихся в дополнительной социальной поддержке со стороны волонтеров и т.д.

Успешная реализация представленных выше положений возможна лишь при условии активного внедрения инновационных технологий и цифрового обеспечения управления развитием сектора НКО в РФ [80].

ГЛАВА 2. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ НЕКОММЕРЧЕСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.

2.1. Разработка алгоритма управления государственным реестром некоммерческих организаций на основе использования технологий «больших данных».

Государственная политика в области управления некоммерческими организациями, как уже упоминалось ранее в предыдущей главе диссертационного исследования, должна быть направлена на оптимизацию их участия в реализации основных направлений государственного регулирования в различных сферах жизни общества на основе использования современных цифровых технологий и обеспечения комплексной безопасности и защиты информационных данных. В связи с вышесказанным, одним из приоритетных организационных механизмов реализации данных управленческих действий следует признать качественную и количественную оценку результатов деятельности НКО в режиме реального времени с применением различных технологических инноваций и продуктов.

Создание многофункционального комплекса статистической отчётности и учёт изменений, происходящих в секторе некоммерческих организаций является одним из ключевых факторов успеха и залогом перспективного развития данных организаций в условиях любой экономической системы. Одним из важных направлений в данной области государственного регулирования следует признать формирование четко структурированных реестров некоммерческих организаций, содержащих информационные данные, на основании которых возможно проанализировать и оценить ключевые аспекты и совокупные результаты деятельности отдельных НКО, достигнутые за определенный период времени по различным направлениям в разных регионах и территориях России.

На основании анализа практического опыта и научной литературы по данной тематике ([31], [45], [51], [63], [71], [82], [99], [108]), в настоящее время

можно говорить о выделении двух методических подходов к формированию подобного рода государственных реестров НКО (таблица 2.1).

Таблица 2.1

Сравнительная характеристика возможных методических подходов к формированию государственных реестров НКО в РФ (авторские разработки)

Наименование методического подхода	Характеристика методического подхода	Возможные варианты реализации методического подхода
Общий	Предполагает наличие единого реестра НКО на федеральном уровне, который содержит конкретную информацию, характеризующую ключевые направления и результаты деятельности НКО для принятия последующих управленческих решений	-
Частный	Создание отдельных, чаще всего невзаимосвязанных реестров НКО, сгруппированных и включенных в общую базу по определенному системному признаку	Региональный реестр НКО (соответствует единой базе НКО отдельного региона или территории РФ)
		Проектный реестр НКО (соответствует группировке НКО с точки зрения участия в одном или нескольких проектах, целевых программах и т.п.)
		Реестр НКО по видам и направлениям деятельности (соответствует группировке НКО с точки зрения области функционирования)

В случае второго методического подхода можно констатировать значительную вариацию возможных альтернативных критериев объединения

НКО для создания подобного рода реестра. В качестве актуальных примеров последнего времени здесь необходимо упомянуть о:

-реестре некоммерческих организаций, в наибольшей степени пострадавших в условиях ухудшения ситуации в результате распространения новой коронавирусной инфекции, который содержит информацию об 11238 организациях², включающую в себя интерактивную карту с цветовой характеристикой региона в зависимости от величины уровня материального ущерба и сам реестр в формате файла XLSX. В реестре представлены следующие данные об НКО: наименование (полное и сокращенное), ОГРН, ИНН, наименование органа власти, предоставившего поддержку/включившего в реестр поставщиков социальных услуг, организационно-правовая форма (по ОКОПФ), адрес регистрации, основной ОКВЭД и т.д. Вместе с тем, на основании данных представленного реестра не возможно оценить ни величину самого ущерба, ни сделать конкретные организационно-управленческие выводы, что значительно снижает эффективность государственного управления [123],

- реестре НКО, выполняющих функции иностранного агента, созданным на основании Федерального закона №121 от 20.07.2012 «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части регулирования деятельности некоммерческих организаций, выполняющих функции иностранного агента»³ [9]. В настоящее время⁴ данный реестр располагается на 8 электронных страницах и содержит подробные данные о 75 НКО, в том числе не только общие сведения, как в предыдущем случае, но и характеристику структуры управления, источников финансирования и расходов НКО [124].

² Данные представлены по состоянию на 01.02.2021 г.

³ Для признания НКО в качестве иностранного агента обязательно наличие одновременно двух ключевых признаков: получение денежных средств/имущества из иностранных источников (на прямую или нет); участие в политической деятельности.

⁴ Данные представлены по состоянию на 01.02.2021 г.

С точки зрения теории управления и государственного регулирования хозяйственных субъектов ([29], [46], [91], [102] и др.), наиболее предпочтительным выглядит первый подход – наличие единого реестра НКО, на основании анализа данных, которого возможно принимать фактические управленческие решения по оптимизации вышеупомянутого сектора исходя из потребностей российского общества и национальной экономики. В современных российских условиях существуют оба методических подхода к формированию реестров НКО. Вместе с тем, по мнению автора, необходимо более подробно проанализировать существующий реестр НКО, размещенный на информационно-аналитическом портале Министерства юстиции РФ. По итогам проведенного анализа и оценки уровня представленной информации с точки зрения повышения эффективности государственного управления сектором НКО, автор считает необходимым отметить нижеследующее:

-можно говорить об отсутствии единого, с информационно-технологической точки зрения, сводного реестра российских НКО, так как данный информационный портал предоставляет своим пользователям сведения сразу о нескольких общероссийских реестрах НКО, в том числе информацию о зарегистрированных некоммерческих организациях (позиционируется как общий реестр), информация о филиалах и представительствах некоммерческих неправительственных организаций, информация о национально-культурных автономиях и ряд других невязанных сведений,

- представленные данные носят абсолютно общий описательный характер и не дают четких представлений о конкретных результатах или проблемах каждой конкретной НКО, а, следовательно, снижает уровень эффективности государственного управления в данном секторе,

-заявленные данные носят статический характер, на их основании невозможно оценить динамику развития НКО, что также не способствует повышению эффективности управления.

Вместе с тем, как показал проведенный анализ существующих государственных реестров НКО в России, уровень формирования и ведения подобного рода баз данных находится на достаточно низком уровне и не учитывает базовых требований современной цифровой экономики - унификации информационного пространства в единой социально-экономической системе на основе использования современных инновационных технологий различного поколения.

В целом, проведя определенное соотнесения требований цифровой экономики и возможностей ведения государственных реестров НКО в России, можно говорить о трех ключевых этапах организации данного процесса, ключевые характеристики которых систематизированы и схематично представлены на рисунке 2.1. В качестве базовых принципов выделения данных этапов положены используемые технологии обработки информации и возможность ее последующего применения в целях оптимизации государственного регулирования.

Как видно из представленного выше рисунка 2.1, российская система государственного управления реестрами НКО находится на начальном этапе развития и требует значительной модернизация для обеспечения устойчивого перехода не только ко второму, но и к третьему - наиболее продвинутому технологическому этапу, предполагающему использование технологий больших данных.

Второй этап государственного управления созданием и развитием реестров НКО основан на использовании таких передовых технологий как блокчейн и технология распределенных реестров. Рассмотрим их более подробно с точки зрения уровня внедрения в российской экономике и государственном управлении.

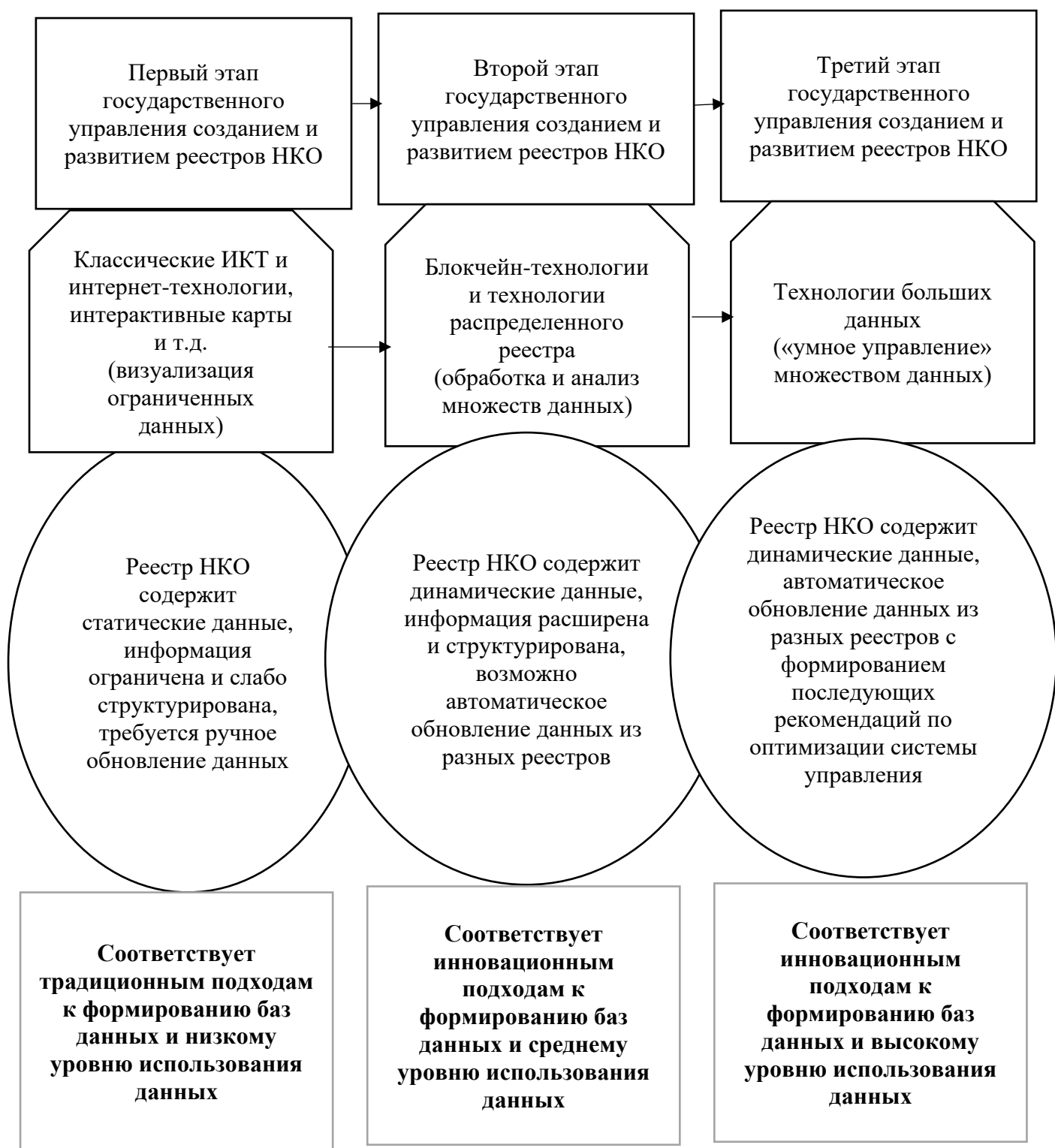


Рисунок 2.1 – Характеристика этапов формирования и ведения государственных реестров НКО в зависимости от уровня используемых инноваций (авторские разработки)

Обе упомянутые инновационные технологии тесно взаимосвязаны и взаимозависимы друг от друга в техническом смысле, так как распределенный реестр представляет собой индикативную технологическую систему для множественного независимого синхронизированного хранения сгруппированных по определенным критериям массивов информационных данных и ее передачи между всеми потенциальными участниками реестра в зависимости от уровня доступа и других системообразующих факторов, а блокчейн-технологии, в свою очередь, подразумевают использование алгоритма управления распределенным реестром и хранения массивов информации на основе неограниченной цепочки последовательных блоков, взаимосвязанных с друг другом. При этом изменения в одном блоке вызывают соответствующую реакцию во всех остальных частях системы.

Таким образом, технологические основы данных инноваций способствуют реализации концепции формирования и развития блоков данных в взаимосвязанной динамике, а не в статике, как это можно наблюдать в условиях традиционных ИКТ, в том числе применительно к проблематике управления реестрами НКО в России.

Однако, говоря о возможностях российской экономики и системы государственного управления, в частности, можно констатировать относительно невысокий уровень освоения и внедрения данных технологий на практике. Так, по данным отчета компаний MindSmith и Waves Enterprise, составленному на основании опроса 157 российских компаний и международных организаций, работающих в РФ, количество корпоративных блокчейн-проектов за первое полугодие 2019 года увеличилось на 45% в сравнении с тем же периодом 2018 года. Компании из энергетики, добывающей и обрабатывающей промышленности (30%) обогнали финансовые организации (28%) по количеству внедрений блокчейна в свои бизнес-процессы [120].

Важное значение для последующего развития и внедрения блокчейн-технологий для повышения эффективности государственного управления

имеет разработку и утверждение специализированного нормативно-правового акта в данной сфере - «Дорожная карта развития «сквозной» цифровой технологии «системы распределенного реестра»» [13], которая предполагает, в том числе, нижеследующее:

-повышение надежности, доступности и верифицируемости государственных информационных систем (ГИС), увеличение их защищенности от кибератак. При этом, прогнозируемое сокращение времени технического обслуживания в год составит 30% к 2024 году,

- достижение прямого экономического эффекта, представленного в виде дополнительной выручки и сокращения уровня издержек за счет цифровизации процессов, минимизации количества посредников. Прогнозируемый совокупный объем - 782 млрд руб. к 2024 году;

- достижение косвенного экономического эффекта, выраженного в форме сокращения объема теневой экономики и оборота контрафактной продукции. Прогнозируемый совокупный объем - 853 млрд руб. к 2024 году⁵;

- получение государственных услуг субъектами рынка в режиме реального времени и обеспечить неизменность и прозрачность данных при предоставлении различных государственных услуг. Прогнозируемый рост доверия населения к государственным услугам - 30% к 2024 году [13].

Как видно из представленных прогнозных данных и индикаторов, блокчейн-технологии, основанные на использовании распределенных реестров, являются важным направлением модернизации российской экономики и сектора государственного управления и оказания государственных услуг юридическим и физическим лицам. С точки зрения оптимизации функционирования государственного реестра, данные технологии также имеют важное значение и позволяют решить целый спектр проблем, при этом повышая уровень эффективности государственного

⁵ В представленном нормативном документе отсутствует методика расчета как прямого, так и косвенного эффекта от расширения практики внедрения технологий распределенного реестра, что свидетельствует о необходимости дополнительного исследования данной научной проблематики

управления сектором НКО. Среди преимуществ использования технологии блокчейн и распределенных реестров при формировании сводного реестра НКО можно отметить:

- обеспечение взаимосвязи отдельных реестров с различным уровнем и качеством структурирования информации и их объединение в единую системы с обеспечением различного уровня доступа среди различных категорий пользователей и разработчиков ПО,

- обновление и анализ информационно-аналитических ресурсов в режиме реального времени, что способствует обеспечению актуальности и достоверности данных для последующего принятия решения относительно возможных мер по стимулированию деятельности НКО за счет тех или иных форм государственной поддержки либо ограничения деятельности НКО в связи с недобросовестным поведением на рынке,

- наличие значительных технических ресурсов для хранения и последующей обработки информации, что позволяет расширить спектр категорий информации по каждой конкретной НКО, не ограничиваясь исключительно общими данными, как это наблюдается в российской практике в настоящее время,

- достижение оптимального соотношения между затратами на внедрение блокчейн технологий на базе распределенных реестров и получаемым результатом с точки зрения социально-экономического эффекта от деятельности НКО в решении проблем, стоящих перед российской экономикой и обществом и др.

Однако, несмотря на достаточно большое количество преимуществ представленных выше технических решений организации функционирования государственного реестра российских НКО, можно говорить о том, с точки зрения уровня развития инновационных технологий и стадии научно-технического прогресса, что наиболее предпочтительным, социальной эффективности и последующих трудозатрат, является переход к инновации последнего поколения, объединяющей как возможности ведения процесса

аккумуляции и обработки данных в онлайн режиме при обеспечении одновременного доступа всех пользователей к архитектуре информационной системы, так и предполагающей использование искусственного интеллекта и преимуществ нейросетей – технологии «больших данных».

Технология «больших данных» активно используются не только в зарубежной практике развитых государств, в которых, собственно, и были заложены теоретические и практические основы данного вида инноваций, но и в нашей стране. Среди наиболее известных следует упомянуть такие инновационные прорывы в реализации государственных услуг как:

- деятельность портала государственных услуг в РФ с постоянно расширяющимся спектром и формами предоставления соответствующих услуг физическим и юридическим лицам ([14], [127] и др.),

- организация учета налоговых поступлений в режиме реального времени, с одновременной взаимосвязью с другими информационными источниками и порталами, в том числе с порталом государственных услуг в РФ,

- деятельность нового информационно-аналитического ресурса «Работа в России», с помощью которого возможно найти работу для лиц, имеющих гражданство РФ, разместить резюме для потенциального работодателя, просмотреть существующие вакансии для лиц с ОВЗ, оценить базу данных практик для студентов и обучающихся, познакомиться с возможностями Государственной службы занятости и т.д. [128].

Технология «больших данных» позволяет не только обрабатывать и хранить данные в едином комплексе, но и формировать дополнительные опции и компетенции для последующего применения в практике управления НКО (рисунок 2.2). Важно подчеркнуть, что технология «больших данных» позволят формировать определенные модели и предлагать новые управленческие решения с точки зрения оптимизации процессов государственного управления в различных сферах экономической и общественной активности [121].

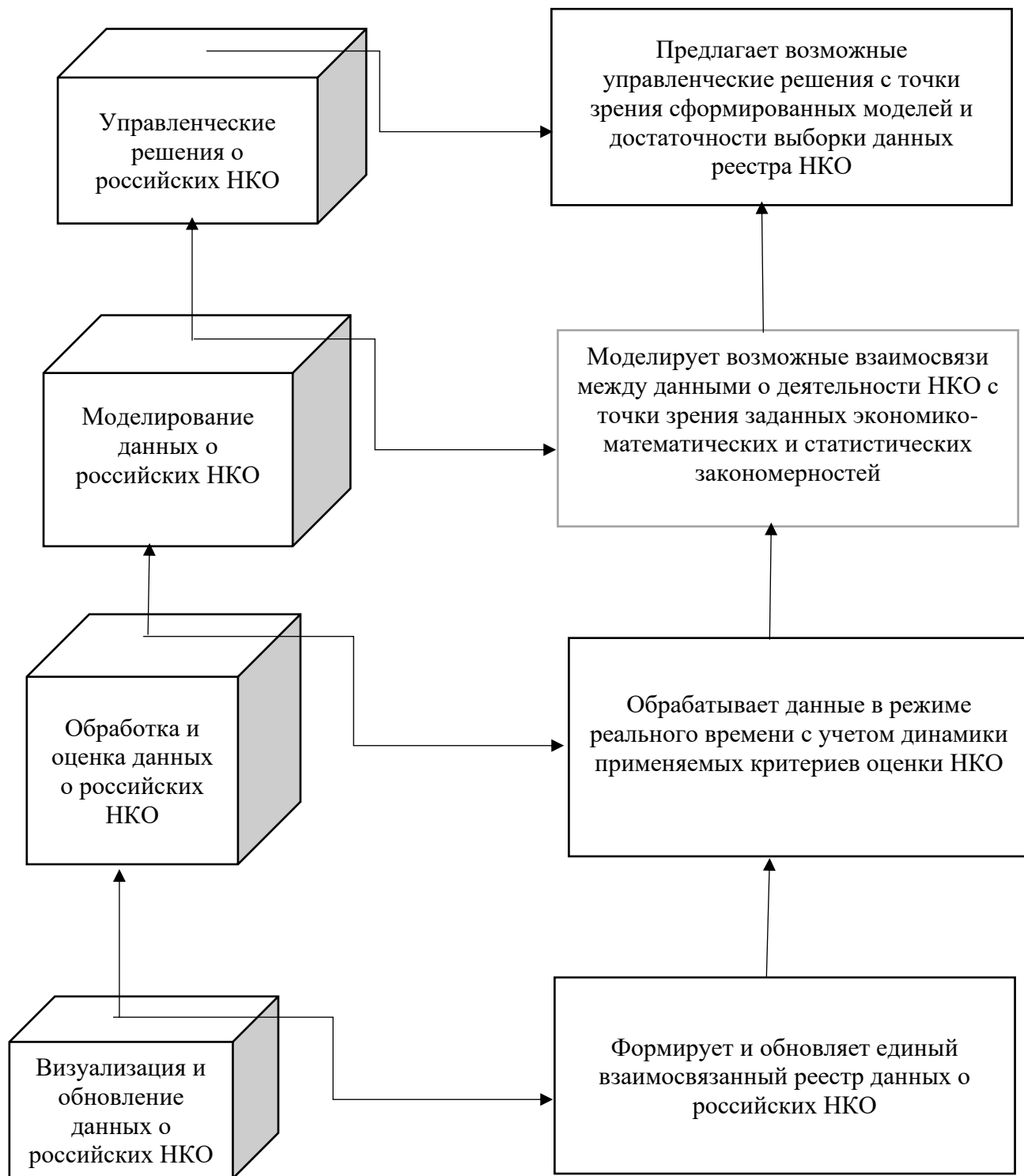


Рисунок 2.2 – Потенциальная блок - схема функционирования государственного реестра НКО на базе технологии «больших данных» (авторские разработки)

В рамках предлагаемых моделей возможно решение целого спектра весьма значимых проблем для российского общества и национальной экономики, в том числе:

-обеспечение и усиление государственной поддержки наиболее эффективных НКО, исходя из показателей, формируемых автоматически за счет внутренних взаимосвязей данных реестра и его комплементарности с другими информационными ресурсами, в том числе с порталом государственных услуг в РФ. Это позволит не только повысить уровень стимулирования и поддержки, но и сформировать пул наиболее добросовестных НКО разной функциональной направленности, с точки зрения их деятельности и стратегических перспектив развития, которые могут обладать большими приоритетами при распределении государственного финансирования в контексте реализации отдельных проектов или участия в конкурсах на получение грантов или субсидий на различных уровнях государственного управления. При этом можно говорить о совершенствовании нормативно-правовой базы в области осуществления государственных закупок в разрезе снижения требований к подобного рода НКО, по сути, формируя процедуры отбора лучшего конкурсного предложения только на основании ценовых параметров,

-возможность осуществления индивидуального персонализированного подхода к осуществлению социальной политики по отношению к отдельным категориям населения, исходя из уровня материальной помощи и поддержки, оказываемых им со стороны НКО. За счет возможностей подобного рода моделирования возможно достижение оптимального соотношения целей и задач бюджетной политики и обеспечения высокого уровня и качества жизни при одновременном решении целого ряда демографических проблем,

- возможность создания, персонифицированная индивидуального рейтинга участников проектной деятельности из числа отдельных граждан или неформальных объединений и групп, с целью формирования индивидуального пакета предпочтений из различных социальных областей и сфер общественной

и экономической жизни. Это, в свою очередь будет способствовать обеспечению дополнительного уровня мотивации к участию в деятельности различных НКО в долгосрочной перспективе, а также повысит уровень общественного доверия к органам государственной власти на различных уровнях,

-возможность расширения географии участия отдельных НКО в различных проектах схожей направленности в различных регионах и округах России, что будет способствовать повышению качества реализуемых проектов и их устойчивости к социально-экономическим изменениям [34].

Список возможных преобразований не ограничивается исключительно опциями, перечисленными выше, и может быть расширен в зависимости от результатов моделирования посредством использования искусственного интеллекта на базе внедряемой технологии «больших данных» ([25], [32], [38] [53]).

Однако, описанные преимущества могут быть реализованы только при комплексном подходе при формировании подобного рода инновационного реестра. В связи с этим весьма актуальным и своевременным следует признать формирование алгоритма по созданию государственного реестра НКО на базе использования технологии «больших данных». На рисунке 2.3 представлена авторское видение возможного алгоритма создания подобного рода единого государственного реестра НКО, содержащего набор определенных управленческих действий, распределенных на ряд временных этапов.

Предложенный алгоритм предполагает выделение 5 основных уровней реализации идеи о создании государственного реестра НКО на базе использования технологии «больших данных». Рассмотрим их более подробно с точки зрения особенностей принимаемых управленческих решений и возможных сроков реализации.

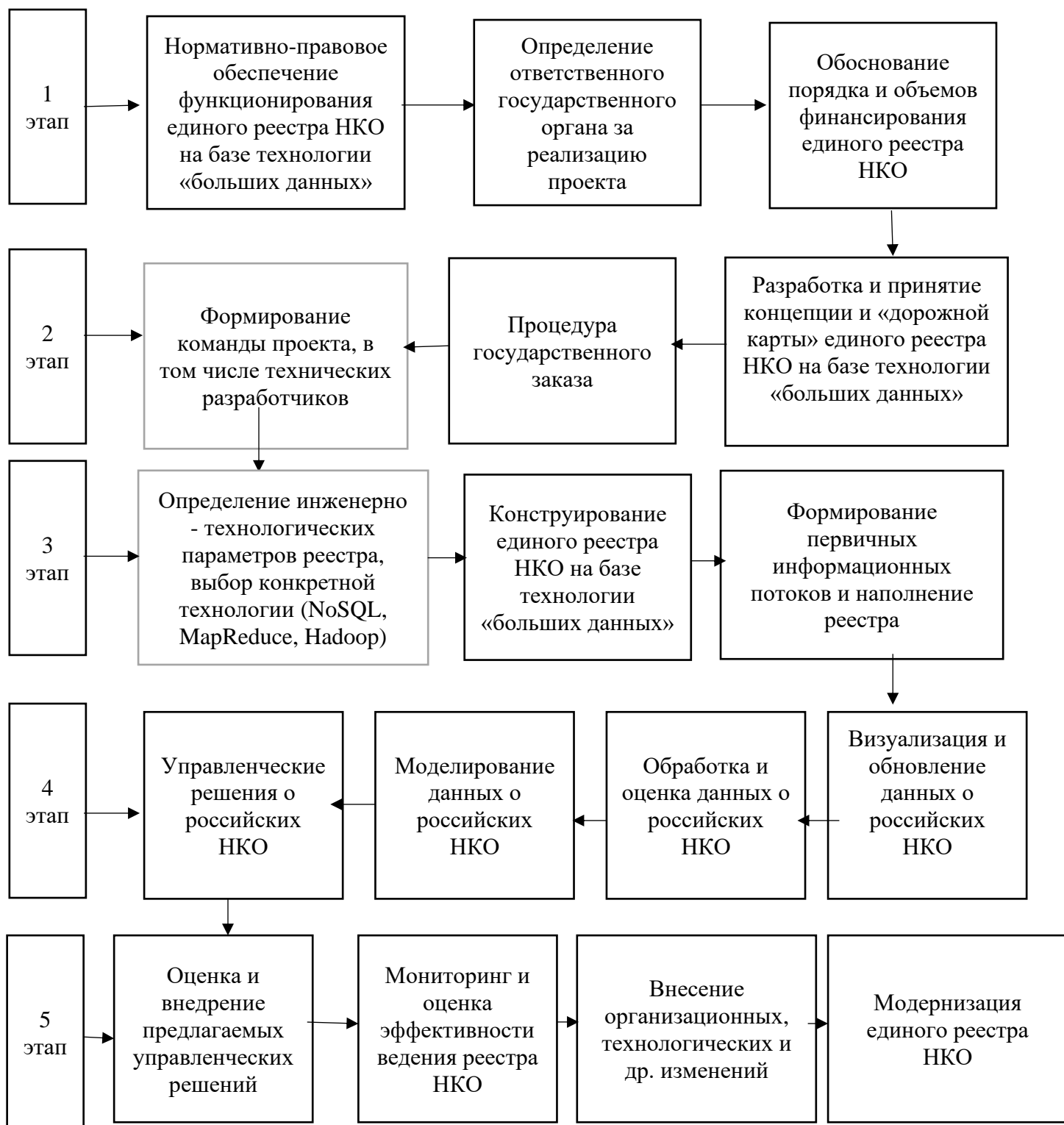


Рисунок 2.3 - Алгоритм по созданию государственного реестра НКО на базе использования технологии «больших данных» (авторские разработки)

1 этап - Соответствует реализации предпроектных решений и в данном случае связан с определением ответственности в области формирования и обеспечения функционирования данного реестра. В качестве нормативно-правовой базы для ведения данного реестра, с одной стороны, может выступать Федеральный закон "О некоммерческих организациях" от 12.01.1996 N 7-ФЗ (в последней редакции) и сопутствующие законодательные акты, а с другой стороны – юридические документы, регламентирующие цифровые технологии в РФ [5]. Не менее важным является и установление институциональной ответственности и соподчиненности данного реестра определенному, законодательно закрепленному органу федеральной власти. В качестве наиболее подходящего органа власти следует признать Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации [116]. Деятельность данного ведомства направлена на совершенствование оказания государственных услуг населению и предпринимательскому сектору, а также на расширение практики внедрения инновационных технологий в различные секторы национальной экономики с целью повышения качества жизни населения и развития инфраструктуры ИКТ бизнес-сообщества. Длительность данного этапа зависит от уровня и скорости принятия управленческих решений, лимитированных как организационными, так и нормативно-правовыми ограничениями.

2 этап – Начало данного этапа связано с разработкой и принятием концепции данного реестра с обязательным утверждением четкой «дорожной карты» проекта. Концепция должна включать: цели и задачи формируемого реестра, порядок и регламент предоставления информации со стороны НКО, описание возможных поисковых моделей взаимосвязи предоставляемых данных и т.д. Ключевой задачей Концепции должно стать определение четких параметров и критериев оценки достоверности информации, с помощью которой будет происходить наполнение реестра. «Дорожная карта», по сути, регламентирует последовательность проводимых операций, представленных в данном алгоритме в развернутом виде с указанием срока их реализации и

ответственного исполнителя [13]. Далее следует проведение процедуры государственной закупки в соответствии с Федеральным законом от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (в ред. от 31.07.2020) для определения конкретного исполнителя по созданию подобного рода реестра [7]. По итогам проведенного открытого конкурса заключаются договорные отношения с юридическим лицом – разработчиков базы данных для реестра. В дальнейшем одним из актуальных вопросов становится обеспечение бесперебойного функционирования созданного реестра и его техническая поддержка, что требует отдельных управленческих действий.

3 этап – Данный этап непосредственно связан с разработкой и внедрением реестра НКО и предполагает целый ряд инжирных решений, среди которых необходимо отметить выбор определенной технологии формирования базы данных. Наиболее предпочтительными в данном случае, как это представлено на рисунке, выглядят следующие альтернативные варианты:

-технология NoSQL, которая предполагает использование различных типов и видов хранилищ массивов информации и фактических данных, возможность разработки базы данных без задания схемы, линейный масштаб с возможностью приращения за счет дополнительной процессной мощности, возможность инновационного моделирования взаимосвязей между данными и т.д. [140],

-технология MapReduce, представляющая собой модель распределённых вычислений, представленная компанией Google, используемая для параллельных вычислений над очень большими, вплоть до нескольких петабайт, наборами данных в компьютерных кластерах и в техническом обеспечении аналитики «больших данных» [141],

-технология Hadoop - проект фонда Apache Software Foundation, свободно распространяемый набор утилит, библиотек и фреймворк для разработки и выполнения распределённых программ, работающих на кластерах из сотен и

тысяч узлов, который используется для реализации поисковых и контекстных механизмов многих высоконагруженных веб-сайтов, в том числе, для Yahoo! и Facebook [142].

Возможны и другие технические решения, однако их выбор будет зависеть от особенностей размещения данных и требований со стороны заказчика. Данный этап также предполагает начало деятельности реестра и наполнение его первичной информацией. Важно отметить, что одним из условий эффективной работы формируемого государственного реестра будет обязательное участие всех субъектов сектора НКО в предоставлении доступа к сбору соответствующей количественной информации.

4 этап – Соответствует технологической блок-схеме функционирования государственного реестра НКО на базе технологии «больших данных», представленной ранее в тексте диссертационного исследования и включает в себя основные стадии работы технологии «больших данных», ключевыми из которых следует признать моделирование возможных взаимосвязей между параметрами, закладываемыми в реестр и возможные управленческие решения, вырабатываемые в процессе регулирования и обеспечения деятельности российских НКО. Эффективность данного этапа будет зависеть от целого ряда не только технологических, но и социальных, правовых, экономических и других факторов. Кроме того, как показывает практика последнего года, необходимо быть готовым к появлению новых видов рисков и их учету применительно к деятельности НКО,

5 этап – Предназначен для комплексной оценки функционирования реестра как с технологической, так и с социально-экономической точки зрения. Предполагает проведение мониторинга соотношения плановых и фактических показателей результатов функционирования созданной СУБД с целью последующих корректировок и изменений вплоть до потенциальной технологической модернизации.

На основании вышесказанного, можно прийти к следующим выводам относительно значимости управления государственным реестром российских НКО:

1. Наиболее предпочтительным вариантом, с точки зрения системы государственного управления, представляется ведение единого взаимосвязанного федерального реестра НКО с различным уровнем доступа со стороны пользователей и разработчиков, адаптированного и учитывающего современные цифровые технологии. Ведение отдельных реестров (на уровне региона, по направлению деятельности НКО или на основании какого-либо другого критерия) представляется нецелесообразным с организационно-экономической точки зрения.

2. В зависимости от уровня использования ИКТ можно выделить три потенциальных этапа формирования государственного реестра НКО – первый этап соответствует современному состоянию ведения реестра в нашей стране и основывается на классических информационных технологиях, второй этап предусматривает использование блокчейн технологий на основе применения распределенных реестров для обработки и оценки данных в режиме реального времени, третий этап основан на применении инновационных технологий «больших данных», которые не только помогают обрабатывать и оценивать информацию, но и моделировать возможные взаимосвязи между объектами оценками. На основе сформированных моделей становится возможным принимать более рациональные и сбалансированные решения не только относительно НКО, но и о других субъектах, связанных с их деятельностью (например, об участниках проектной деятельности) [126].

3. Разработка подобного рода реестра требует четкого алгоритма действий со стороны органов государственной власти и координации усилий с IT-разработчиками относительно технико-экономических параметров предлагаемого единого государственного реестра НКО.

2.2. Цифровизация процесса управления и повышения мотивации кадрового обеспечения некоммерческих организаций.

Человеческие ресурсы и интеллектуальный капитал являются важным элементом обеспечения эффективности любых бизнес-процессов в организации, создания устойчивой экосистемы с контактными и целевыми группами внешней среды, стратегическим приоритетом в последовательном и сбалансированном развитии любой социально-экономической системы вне зависимости от субъекта управления и выбранных инструментов реализации управленческих решений в долгосрочной перспективе. Несмотря на рост использования инноваций, основанных на применении дополнительных преимуществ искусственного интеллекта и роботизации, внедрение цифровых продуктов и технологий не снижает значимости человеческого капитала как ключевого фактора современного производственного и управленческого процесса в различных отраслях и сферах национальной экономики.

С точки зрения некоммерческих организаций, человеческий ресурсы могут быть рассмотрены в контексте их подразделения на три основных уровня, исходя из особенностей их участия в проектной деятельности и организации текущей работы НКО, а именно:

- учредители и руководящий состав НКО, которые определяют основные векторы деятельности организации, формируют стратегические основы ее функционирования на временную ретроспективу и создают устойчивую экосистему НКО с точки зрения налаживания и обеспечения последующего взаимодействия с целевыми группами и контактными аудиториями,

- обслуживающий персонал НКО, обеспечивающих бесперебойное функционирование организации вне зависимости от наличия тех или иных реализуемых проектов,

- непосредственные участники проектной деятельности НКО, привлекаемые в зависимости от рода направленности проекта и обладаемых компетенций и навыков.

Важным показателем развития НКО, с позиции теории и практики управления человеческими ресурсами, следует признать долю участия населения в деятельности различных по форме организации, направленности и статусу национальных некоммерческих организаций. В рамках исследования данного вопроса активную совместную деятельность проводят Центр исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ и Центр Благосфера [122]. На рисунке 2.4 представлена динамика уровня доли российских граждан, участвующих в деятельности НКО и гражданских инициатив.



Доля россиян, участвующих в деятельности НКО и гражданских инициатив

В деятельности каких общественных объединений и других некоммерческих организаций, общественных гражданских инициатив Вы принимаете участие, членом каких общественных организаций Вы являетесь?
(% от опрошенных)

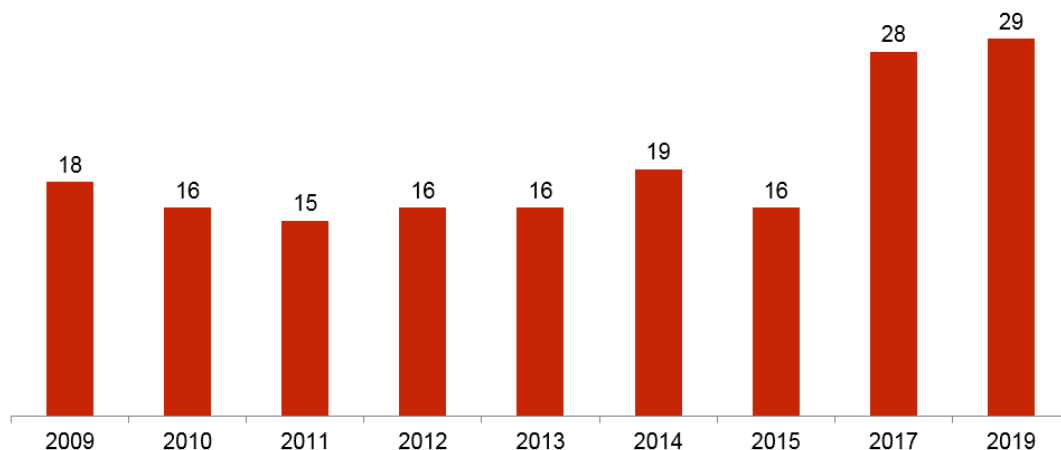


Рисунок 2.4 – Доля россиян, участвующих в деятельности НКО и гражданских инициатив [122]

Как видно из представленного рисунка, наблюдается устойчивая тенденция к росту заинтересованности российских граждан по отношению к НКО с точки зрения непосредственного участия, что связано, в том числе, со значительной государственной поддержкой проектных инициатив НКО и ростом популярности НКО.

Отдельное положительное влияние на потенциальную заинтересованность в участии в деятельности современных НКО, в том числе и на постоянной основе в качестве единственной формы получения заработка, в России оказала пандемия коронавирусной инфекции. Об этом можно судить на основании данных БФ «КАФ», который провёл исследование о последствиях пандемии коронавируса для НКО.

В опросе, который проводился с 25 мая по 8 июня, приняли участие 194 некоммерческие организации. Сотрудники 63% опрошенных организаций работают (в том числе удалённо) без сокращения заработной платы. Тем не менее пятая часть НКО (22%) сократили заработную плату сотрудникам. В регионах 7% НКО отметили, что им пришлось уволить часть сотрудников, тогда как в Москве и области только 2% НКО столкнулись с такой необходимостью. По мнению Анастасии Кириенко, директора фонда помощи пострадавшим в ДТП «плюсом стало то, что у сотрудников фонда появилось больше времени на самообразование в профессиональной сфере. В круговороте срочных дел и текущих задач на учебу не так просто найти время. Сейчас же есть возможность подтянуть какие-то навыки, приобрести новые. Так что из этого кризиса мы планируем выйти более подкованными, сплочёнными и обновлёнными» [137].

При этом можно говорить об однозначном снижении уровня косвенного участия в деятельности НКО - у большинства опрошенных НКО (60%) фиксируется сокращение объёма пожертвований в марте–апреле 2020 по сравнению с их планами. При этом в каждой пятой организации объём пожертвований упал более чем на 80%. Однако, по мнению руководителей самих НКО, данная ситуация может достаточно быстро измениться в случае улучшения экономической активности и снижения уровня угроз дальнейшего распространения коронавирусной инфекции. Кроме того, важным аспектом в постковидном обществе должно стать усиление использования цифровых технологий и платформ в реализации проектной деятельности большинства НКО.

Важную роль в развитии человеческого капитала в любой организации играет такая основополагающая функция управления как мотивация, благодаря успешной реализации которой возможно четко следовать и достигать заявленных целей миссии и стратегического развития субъекта рыночных отношений, способствовать совершенствованию располагаемой и потенциальной ресурсной базы, создавать дополнительные возможности для активного взаимодействия с элементами внешней среды. Вместе с тем мотивация, её формы и методы реализации в практической деятельности во многом зависят от организационно- правового статуса, специфики деятельности, отраслевой принадлежности и региональной локализации той или иной исследуемой организации.

Все вышесказанное в одинаковой степени относится как коммерческому сектору, так и к некоммерческим организациям. Вместе с тем функциональная роль мотивации и особенности ее реализации на практике имеют существенные отличия. В условиях осуществления бизнес-деятельности мотивация выступает в качестве эффективного механизма обеспечения соответствующего уровня финансово- экономического состояния организации при одновременном удовлетворении потребностей персонала в получении материального вознаграждения и нематериальных стимулов, которые будут способствовать активизации трудовой деятельности в рамках существующей структуры управления и реализуемых должностных полномочий. При этом значительное влияние на эффективность принимаемых управленческих решений в сфере мотивации и стимулирования работников коммерческой структуры, как показывает современная практика, будет оказывать корпоративная культура и уровень развития организационного поведения [68].

Мотивация человеческих ресурсов как фактор устойчивого развития некоммерческих организаций оказывает положительное влияние на следующие области деятельности (рисунок 2.5).



Рисунок 2.5 - Мотивация человеческих ресурсов и ее влияние на развитие социально-экономических процессов и систем управления (авторские разработки)

По мнению автора, мотивационные аспекты участия в деятельности некоммерческих организаций в большей степени находятся в плоскости социально-психологических отношений и представляют собой весьма сложный объект исследования с точки зрения возможной социально-экономической оценки в контексте общепринятых методик современного менеджмента и теории организации. Вместе с тем правильно выбранная

стратегия мотивационной поддержки участия в некоммерческих проектах позволяет решить ключевые проблемы как самих организаций, так и общества в целом.

Основной формой реализации мотивационных аспектов в условиях ведения некоммерческой деятельности следует признать общеизвестный механизм и соответствующие инструменты нематериального стимулирования. В качестве основного нематериального стимула участия в обеспечении деятельности некоммерческих организаций, как показывает отечественная и зарубежная практика, можно отметить реализацию индивидуальных духовных потребностей более высокого уровня, нежели чем обеспечение собственного достатка и благополучия ограниченного круга лиц, и мотивированных желаний, связанных с личностным развитием и возможностью оказывать материальную и моральную поддержку, в контексте реализации функций некоммерческой организации, всем категориям, которые нуждаются в определенной защите, опеке или помощи [77]. В данном случае следует выделять:

- активное участие (непосредственное взаимодействие с объектом, который испытывает необходимость в помощи или поддержке со стороны некоммерческих организаций),

- пассивное участие (благотворительная деятельность, в основе которой - перераспределение финансовых ресурсов в целях оказания адресной помощи и поддержки соответствующего объекта) участие в деятельности некоммерческих организаций [33].

В каждом из вышеописанных случаев могут быть использованы различные подходы и методики обеспечения мотивационных стимулов, что необходимо учитывать при формировании стратегии устойчивого развития некоммерческих организаций.

В качестве подтверждения вышесказанного можно привести статистические данные, свидетельствующие о значительном развитии благотворительности посредством осуществления пожертвований со стороны

российских граждан и организаций в специализированные общественные фонды (таблица 2.2)

Таблица 2.2

Анализ пяти крупнейших некоммерческих благотворительных организаций в РФ (по состоянию на 2017 г.) (составлено на основании [129]- [133]).

Наименование НКО	Специализация и направления деятельности	Суммарный объем пожертвований, руб.
Благотворительный фонд помощи детям с онко - гематологическими и иными тяжелыми заболеваниями «Подари жизнь» [129]	Фонд специализируется на помощи детям и молодым взрослым с онкогематологическими заболеваниями. Среди направлений его деятельности – сбор средств на закупку лекарств и оборудования для клиник, помощь детям, которым не удалось получить квоту на высокотехнологичное лечение, организация работы волонтеров в больницах и т.п.	2 186 309 598
Благотворительный фонд помощи тяжелобольным детям, сиротам и инвалидам «Русфонд» [130]	Фандрайзинг на основе возможностей СМИ, содействие медицинским организациям в развитии современных технологий, организация обучения медицинских работников и т. п.	1 863 846 189
Благотворительный Фонд Помощи Детям (World Vita) [131]	Оказывает адресную финансовую помощь в лечении детей с онкологическими и другими тяжелыми заболеваниями.	1 029 906 000
Благотворительный фонд продовольствия «Русь» [132]	Фонд принимает в виде пожертвований продукцию российских производителей продовольствия и	922 321 000

	распределяет ее среди социально-незащищенных слоев населения с помощью некоммерческих организаций, социальных служб и приходов Русской Православной Церкви. В 2017 году объем помощи нуждающимся составил более 5 млн кг товаров.	
Благотворительный фонд помощи хосписам «Вера» [133]	Поддержка хосписов для детей и взрослых, адресная помощь неизлечимо больным людям, развитие волонтерства, программа «Содействие развитию паллиативной помощи», просвещение специалистов по паллиативной помощи.	514 0 67 904

Наряду с необходимостью выработки мер по повышению уровня мотивации активных участников проектной деятельности некоммерческих организаций, не менее остро должен ставиться вопрос об отборе потенциальных кандидатов. В связи с тем, что любая деятельность социального характера в рамках НКО тесно связана с другими членами общества и их нуждами, отбор соответствующих кандидатов имеет принципиальное значение и должен быть регламентирован, по аналогии с практикой организаций, осуществляющих предпринимательскую деятельность на рынке с целью получения соответствующего уровня прибыли.

На основе анализа отечественной научной литературы ([23], [30], [57], [61], [75], [87]), автор считает необходимым подчеркнуть ряд принципиальных отличий в подходах и основных этапах управленческого процесса по поиску и отбору потенциальных кандидатов в условиях коммерческой организации и НКО (рисунок 2.6).



Рисунок 2.6 – Сравнительная характеристика этапов управленческого процесса по поиску и отбору потенциальных кандидатов в условиях коммерческих организаций и НКО (авторские разработки)

В условиях НКО речь идет не о планировании конкретной потребности в персонале, а скорее о самой структуре команды, которая будет задействована в исполнении тех или иных проектов. При этом можно говорить, как постоянных участниках проектной деятельности, так и привлекаемых волонтеров на отдельные проекты.

Как видно из представленного выше рисунка, в условиях НКО речь идет не о планировании конкретной потребности в персонале, а скорее о самой структуре команды, которая будет задействована в исполнении тех или иных проектов. При этом можно говорить, как о постоянных участниках проектной деятельности, так и привлекаемых волонтерах на отдельные проекты. Кроме того, в связи с изменяющимися условиями реализации предполагаемых проектов, сильно варьируется и количественная характеристика необходимых участников, что серьезно затрудняет процесс планирования, тем более в долгосрочной перспективе.

Второй этап в условиях НКО — это максимальное ознакомление о реализуемых проектах среди определенных контактных и целевых групп, члены которых потенциально готовы стать участниками проектной деятельности. Важным фактором достижения успешности в данном случае является максимальная открытость, которая позволит добиться того, что потенциальные волонтеры и работники некоммерческой организации будут осознанно принимать участие в проектной деятельности, разделяя миссию и принципы НКО, а также четко понимать какие выгоды различного характера они смогут получить в процессе реализации определенных мероприятий. Именно второй этап закладывает основы мотивационного стимулирования и требует использования организационно-структурных механизмов по управлению ожиданиями потенциальных участников каждого конкретного проекта.

Набор участников в конкретные проекты НКО учитывает опыт предыдущей волонтерской деятельности и деловые качества участника, однако, не всегда является определяющим. В данном случае в качестве важных критериев набора участников признать следует следующее:

- мотивированное желание участвовать в работе команды проекта и понимание возможных сложностей и рисков, связанных с волонтерской и благотворительной деятельностью,

- наличие свободного времени и возможности для участия в проектной деятельности,

- состояние физического и морального здоровья, так как многие направления деятельности НКО требуют, как определенной физической выносливости, так и стрессоустойчивости, а также низкого уровня конфликтности в условиях незапланированных или чрезвычайных ситуаций. Кроме того, отдельное внимание в ряде проектов следует уделять, например, наличию хронических заболеваний, профессиональных ограничений и возрастному цензу для потенциальных участников.

В условиях НКО четвёртый этап связан с координацией деятельности отдельного волонтера или групп при реализации проекта. Это во многом обусловлено сжатыми сроками подготовки и реализации проектов НКО, а также непостоянным характером участия в волонтерском движении. На данном этапе проходит выстраивание коммуникационных связей между участниками, определение их роли и места внутри команды, выявление личностных характеристик и возможностей отдельных индивидуумов для более успешной реализации проектов [52].

Однако, данные рекомендации не всегда выполняются на практике в связи как со значительными масштабами отдельных проектов (например, крупных международных и национальных спортивных мероприятий), так и недостаточной проработкой данного вопроса с стороны руководителей НКО, многие из которых не обладают необходимыми профессиональными компетенциями по подбору участников проектов.

Помимо основного стимула, мотивирующего к активному участию в деятельности некоммерческих организаций, также можно выделить следующее ([20], [42], [50], [66], [95]):

- получение дополнительного опыта и расширение спектра освоенных компетенций, в том числе связанных с осуществлением профессиональной деятельности, что особенно актуально для молодежи и студенчества, которые в процессе участия в деятельности некоммерческих организаций получают

опыт по структуризации и выявлении проблем организационно-экономического характера, принятию взвешенных управленческих решений и определению альтернативных вариантов снижения возникающих рисков,

- расширение сферы прямых контактов с представителями целевых аудиторий, участие в новых формах коммуникационного взаимодействия, которые в дальнейшем могут способствовать профессиональному и личностному росту,

- самореализация человека с точки зрения гражданских и личностных аспектов, участия в общественной жизни и возможности принимать и осуществлять значимые для социума активные действия по улучшению городской среды, общественного здоровья, системы безопасности и т.п.,

- в ряде случаев участие в некоммерческих организациях может быть рассмотрено в качестве определённой формы терапии с точки зрения нивелирования собственных переживаний, решения существующих психологических проблем посредством помощи окружающим и участия в общественно-полезной деятельности,

- участие в проектах некоммерческих организаций следует рассматривать как альтернативу стандартной формы организации трудовой деятельности, в том числе в контексте получения материального вознаграждения за оказываемые услуги,

- получение новых эмоций, на которых активно базируется современная экономика впечатлений.

Вместе с тем, государство, по мнению автора, должно принимать более активное участие в стимулировании и поощрении участия отдельных граждан в конкретной деятельности НКО, которая не должна ограничиваться исключительно благотворительностью и выполнением определенных функций в реализации социальных проектов. Ключевой целью принятия подобного управленческого решения должно стать поощрение конкретного гражданина за его личный вклад в развитие российского общества и

обеспечение устойчивого роста национальной экономики в современных условиях изменяющегося мира.

На рисунке 2.7 автором представлены возможные направления индивидуальной мотивации участников проектов НКО со стороны государства, распределенные и систематизированные по отдельным сферам социальной политики и общественного участия в жизни государства.

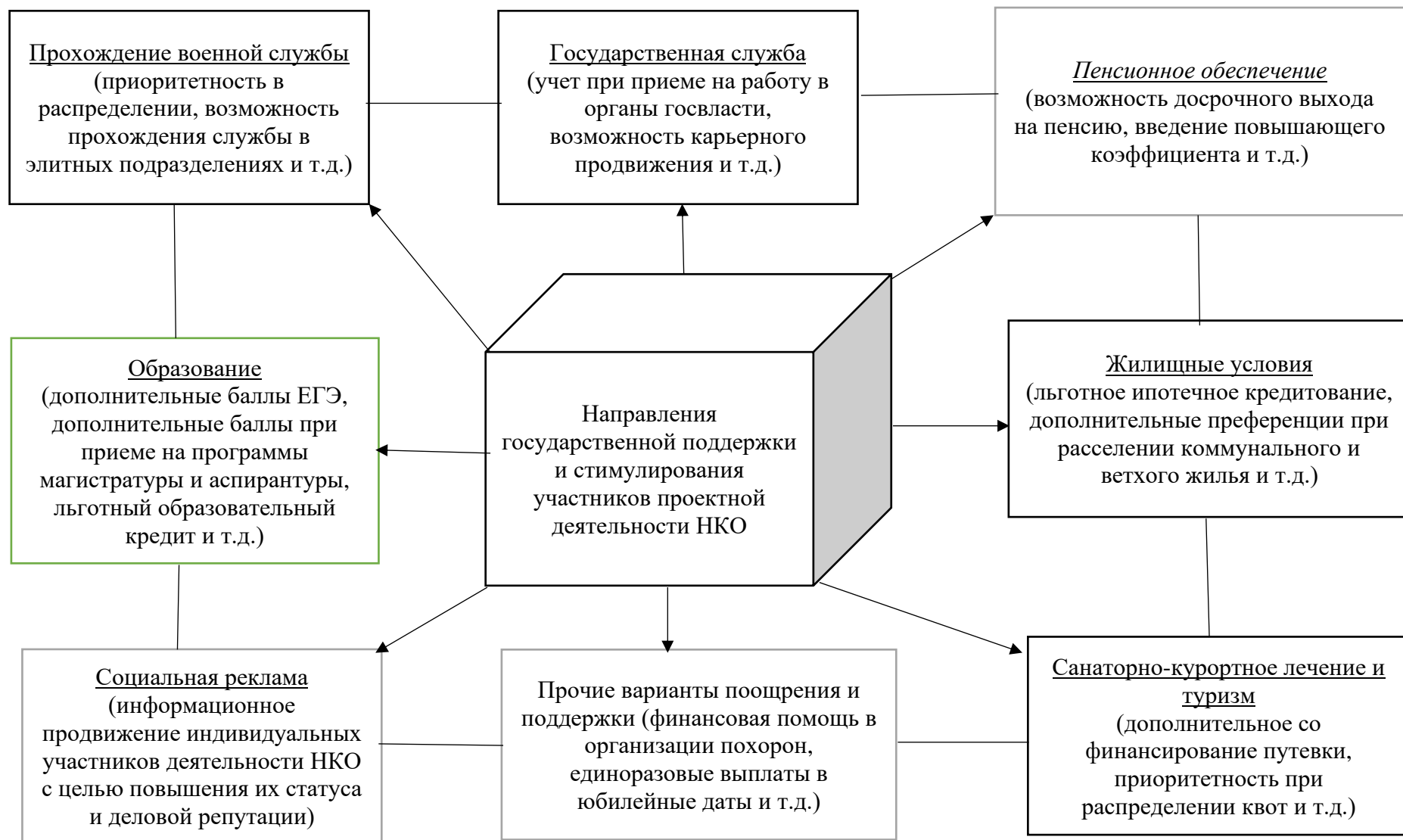


Рисунок 2.7 - Возможные направления индивидуальной мотивации участников проектов НКО со стороны государства (авторские разработки)

В целом, предлагаемые мероприятия должны соответствовать существующей нормативно-правовой документации и, возможно, потребуют внесения дополнительных правок и инициирования новых юридических норм и положений. Кроме того, важным является определение конкретного органа государственной власти, который бы осуществлял координационную деятельность и контроль за реализацией предложенных выше инициатив на межведомственном уровне. Реализация заявленных выше инициатив с точки зрения повышения уровня персонализации государственной поддержки отдельных граждан-участников проектной деятельности также потребует определения порядка финансирования данной инициативы с точки зрения межбюджетных отношений и взаимодействия бюджетов различного уровня (федерального и регионального).

Технологической основой реализации заявленных приоритетов, в контексте развития мотивации участников деятельности НКО, должен стать рассмотренный выше государственный реестр НКО, функционирующий на базе технологии «больших данных». Инновационные технологии позволят не только учитывать персонифицированные достижения конкретного гражданина, но и предложить ему индивидуальные треки саморазвития в контексте сектора НКО и смоделировать перспективные направления личностного роста.

На основании полученных данных, благодаря инновационным технологиям и разработкам нового поколения, в будущем становится возможным формирование персонального рейтинга каждого конкретного гражданина с точки зрения его участия в общественно-полезной деятельности НКО. Кроме того, весьма перспективным является моделирование группового участия в деятельности НКО, прежде всего поощрение участие семей или отдельных неформальных групп, объединённых общими идеями и склонных к общественно-полезной деятельности.

2.3. Управление продвижением и деловой репутацией некоммерческих организаций в современных условиях.

Совершенствование политики продвижения в современных условиях трансформации социально-экономических отношений в контексте развития индивидуального подхода к конкретному субъекту рынка, прежде всего к потребителю, является одним из ключевых факторов успеха любой компании вне зависимости от сферы деятельности, отраслевой принадлежности или территориального размещения.

Как отмечает ряд исследователей ([18], [40], [78]), значительное влияние на изменение характера и структуры инструментов политики продвижения оказали серьезные технологические трансформации и изменения в способах подачи информации, передачи данных и организации коммуникационных связей как внутриорганизационной среде, так и во внешнем окружении компаний и предприятий. Среди таковых следует признать: появление и быстрый рост популярности сети интернет, различных социальных сетей, внутрикорпоративных способов коммуникации и управления с использованием современных возможностей ИКТ, активное внедрение цифровых технологий и систем искусственного интеллекта. Все это не только способствует изменению содержания и характера политики продвижения, прежде всего, коммерческих структур, но и влияет на особенности и качество управленческих процессов в секторе НКО.

Еще одним важным элементов современной НКО, как в нашей стране, так и за рубежом, следует признать необходимость повышения уровня деловой репутации. На формирование деловой репутации оказывают влияние различные факторы объективного и субъективного характера, однако ключевым аспектом в данном случае является уровень и качество выполненных проектов в соответствии с установленными сроками и требованиями заказчика. При этом необходимо говорить о тесной взаимосвязи этих двух категорий. Отсутствие информации о деятельности НКО снижает уровень деловой репутации и наоборот, чем ниже уровень репутации

организации, тем сложнее организовать эффективное продвижение реализуемых проектов.

Вместе с тем, можно говорить об определенных отличиях в целеполагании и организации продвижения и управления деловой репутацией коммерческих организаций и некоммерческих структур, формирования деловой репутации, что обусловлено различными задачами и требованиями к их функционированию и стратегическому развитию.

Предпринимательские структуры рассматривают продвижение как важный инструмент маркетинговой и коммуникационной политики организации, с помощью которого можно не только повысить эффективность реализации выпускаемых товаров или оказываемых услуг, как это выглядит с позиции классического маркетинга, но и обеспечить индивидуализированный подход к каждому клиенту, используя персонализированные технологии взаимодействия и формируя политику лояльности к деятельности компании с целью расширения возможностей по осуществлению повторных покупок продукции компании.

Однако, как показывает современная практика, коммерческие структуры активно используют не только классические схемы продвижения, как например традиционная и таргетированная реклама посредством различных форм и способов коммуникаций, но и находят новые формы влияния на позицию клиентов. К числу подобного рода инструментов можно отнести:

- благотворительная поддержка определенных категорий граждан, находящихся в трудной жизненной ситуации и требующих решения их насущных проблем (помощь детям-сиротам, лицам с ограниченными возможностями здоровья, подросткам, оказавшимся в сложных жизненных ситуациях, жертвам бытового насилия, лицам, требующим оказания срочной медицинской помощи специализированного характера и т.д.)

- спонсорская поддержка как отдельных персоналий (представителей шоу-бизнеса, спортсменов и т.д.), так и коллективов (спортивных команд, групп исполнителей, театральных групп и т.д.) – относительно традиционный

инструмент продвижения, который, по мнению автора, носит скорее не социальный характер, а имиджевый, оказывая влияние на степень узнаваемости бренда и его успешность с точки зрения восприятия различными категориями потребителей,

- реализация проектов различного уровня (общенациональных, региональных и локальных), направленных, прежде всего, на развитие определенных сегментов социальной сферы (медицина и общественное здравоохранение, демографическая политика, образовательная система, туризм и рекреация и т.д.),

- реализация проектов, связанных с региональным развитием и благоустройством территорий, совершенствованием городской и сельской инфраструктуры, что, в свою очередь, способствует повышению качества жизни населения,

- поддержка в реализации инновационных проектов по созданию и внедрению новых технологий и продуктов, стимулирование развития стартапов и бизнес-идей, в том числе поддержка деятельности молодежных бизнес-инкубаторов и технопарков различной направленности и организационно-правовых форм, грантовая деятельность и т.д. [35].

Как видно из перечисленного списка, осуществляемые действия не только можно рассматривать в контексте политики продвижения, но и как действенный способ повышения уровня деловой репутации и общественного признания.

В качестве доказательства вышесказанного можно привести практические примеры из современной российской экономики последних лет, где крупнейшие предпринимательские структуры из различных сфер бизнеса активно участвуют в социальных программах и проектах, тем самым дополнительно продвигая свои собственные бренды и реализуемую продукцию, а также повышая уровень деловой репутации. В таблице 2.3. представлена структура расходов на благотворительные проекты ПАО

«Газпром» за 2019 г., а в таблице 2.4 – расходы благотворительного фонда ПАО «Сбербанк» «Вклад в будущее» в 2020 году.

Таблица 2.3

Структура расходов на благотворительные проекты ПАО «Газпром» за 2019 г. [151].

Наименование расходов	Удельный вес в общей величине расходов, %
Поддержка развития спорта (включая строительство спортивных объектов в рамках программы «Газпром -детям»)	50,5
Благоустройство городской инфраструктуры регионов присутствия Компании	30,7
Поддержка культуры	6,1
Поддержка образования	4,4
Поддержка духовных ценностей	1,7
Прочее (поддержка здравоохранения, науки, социально незащищенных слоев населения и прочие направления благотворительной деятельности Компании)	Менее 1% по каждому направлению

Как видно из представленной таблицы 2.3 приоритетом для ПАО «Газпром» с точки зрения организации благотворительной деятельности является поддержка развития любительского спорта и необходимой для его организации инфраструктуры в виде типовых спортивных комплексов с определёнными набором видов спортивной активности, а также благоустройство инфраструктуры населенных пунктов, что, во многом, пересекается с основными направлениями государственной поддержки в рамках проводимой социальной политики. В рамках данных направлений расходования средств ПАО «Газпром», однако, не прослеживается поддержка цифровизации и внедрения инноваций в сфере различных социальных услуг, что снижает значимость подобного рода социальных инвестиций с точки зрения стратегического развития российской экономической системы и общества, в целом.

Таблица 2.4

Расходы благотворительного фонда ПАО «Сбербанк» «Вклад в будущее» в 2020 году [152].

Наименование программы	Уровень расходов, тыс. руб.
<i>Направление «Инклюзивная среда»</i>	
Добрый новогодний подарок	27 614
Мир открытых возможностей	5 000
«Инклюзивный музей»	1 107
Проект «Всё получится!»	14 880
<i>Направление «Современное образование»</i>	
Программа по развитию личностного потенциала	120 953
Цифровая платформа персонализированного образования в школе	963 646
Финансовая грамотность	12 253
Цифровые навыки и компетентности	28 871
Учитель для России	146 440
Цифровая стратегия (Цифровые продукты и процессы фонда)	3 783
Успешная школа	5 166
Ассоциация дислексии	16 100
Экспертно-стратегический совет	5 994
Расходы на разработку программ	1 029
<i>Направление «Вместе»</i>	
Благотворительная программа «Вместе»	238 294

Благотворительная деятельность ПАО «Сбербанк», в отличие от большинства российских компаний производственного сектора, направлена не только на исключительно социальные аспекты и повышение качества жизни отдельных категорий населения, но и подразумевает значительное влияние на процесс цифровой трансформации российской общества и экономической системы за счет поэтапного внедрения инноваций. Например, в качестве иллюстрации вышесказанного можно упомянуть не отдельную социальную программу, а целое направление - «Современное образование», которое предусматривает поддержку цифровых инициатив в сфере образовательных технологий, что, одновременно, имеет огромное влияние на имидж ПАО «Сбербанк» как ключевого катализатора и драйвера цифровых

преобразований в российском обществе. При этом благотворительные программы имеют не только финансовое обеспечение и нематериальные результаты в виде качественного повышения уровня образовательных компетенций обучающихся, но и конкретные результаты. Например, три образовательных продукта программы «Финансовая грамотность» вошли в федеральный перечень продуктов, рекомендуемых Ассоциацией развития финансовой грамотности:

- программа развития финансовой грамотности для воспитанников детских домов;

- деловые игры по финансовой грамотности для детей 12–18 лет;

- отдельное мобильное приложение «Вклад» [152].

Отдельное внимание также хотелось бы уделить специализированной благотворительной программе «Вместе», которая ориентирована на поддержку проектов и программ отдельных НКО в масштабе всей страны за счет возможностей использования интегрированной цифровой платформы и аккумулирования значительного объема пожертвований как со стороны физических, так и юридических лиц, которые готовы внести свой вклад в решение проблем российского общества. По результатам реализации данной программы в 2020 г. были получены следующие результаты:

- 48000 человек сделали собственные пожертвования посредством использования возможностей цифровой платформы,

- 127 компаний также пожертвовали средства на поддержку проектов отдельных НКО,

- общая сумма собранных средств составила 89 млн. руб.,

- итоговая величина средств составила 179 млн. руб. за счет дополнительных средств ПАО «Сбербанк»,

- 6 масштабных проектов российских научно – исследовательских институтов и организаций, направленных на изучение вируса, создание вакцин и лекарственных средств, получили материальную поддержку за счет

средств, собранных за счет возможностей цифровой благотворительной платформы ПАО «Сбербанк» [152].

В случае некоммерческих организаций система продвижения и повышения уровня деловой репутации имеет двойственный характер. С одной стороны, продвижение способствует формированию и развитию ресурсной, прежде всего, финансовой базы, обеспечивающей непрерывность в реализации проектов, а с другой – тесно связана с упомянутой выше в предыдущем параграфе диссертационного исследования политикой по развитию мотивационных аспектов участия в командной деятельности и реализации проектов НКО с позиции отдельного индивидуума или неформальной группы.

Последнее направление приобретает особую актуальность в российских условиях, так как проблема узнаваемости НКО как субъекта общественных и экономических отношений и пропаганда участия в проектной деятельности, в том числе в контексте присоединения большей части активного и трудоспособного населения к волонтерскому движению в нашей стране, находится на достаточно низком уровне.

Данное авторское суждение построено, в том числе, на результатах всероссийского социологического исследования, проведенного Аналитическим центром НАФИ и Советом Федерации в ноябре 2018 года в рамках подготовки к III Форуму социальных инноваций регионов. В качестве объекта исследования были выбраны социальные НКО, реализующие свои проекты в области образования, медицины и общественного здоровья, социального обслуживания, культуры и искусства, физической культуры и спорта, молодежной политики. По итогам данного исследования были получены весьма неутешительные, с точки зрения продвижения и брендинга российских НКО, результаты:

- большая часть респондентов ознакомлены с деятельностью социальных НКО, занятых в реализации проектов по социальному обслуживанию и здравоохранению (50% и 47% соответственно). В меньшей степени россиянам

известна деятельность НКО в сферах культуры и молодежной политики (по 39%). Работу НКО в области образования и спорта отметили по 43% россиян. Однако, 38% опрошенных вообще не обладают знаниями о деятельности какой-либо НКО,

-еще одним фактом, свидетельствующем о низком уровне продвижения и пропаганде НКО среди российских граждан, является то, что 45% жителей РФ старше 60 лет и 46% россиян с низким достатком не слышали ни об одном из видов социальных некоммерческих организаций,

-наибольшую известность деятельность НКО получила в Центральном, Сибирском и Дальневосточном федеральных округах. Менее всего о социальных проектах НКО осведомлены жители Южного и Северо-Кавказского федерального округа [144],

-10% россиян пользовались услугами некоммерческих организаций в области образования, 8% – в области социального обслуживания и физической культуры, 4% – в области молодежной политики,

-деятельность социальных НКО одобряет почти 70% опрошенных респондентов, при это естественно, чем больше люди знают о конкретных фактах деятельности НКО, тем больше уровень одобрения и поддержки. Среди тех, кто осведомлен о деятельности некоммерческих организаций, 84% одобряют деятельность хотя бы одного из видов социальных НКО. Это достаточно высокий показатель, и он соответствует среднему уровню европейских стран и США,

-от 13% до 19% россиян (в зависимости от сферы деятельности и социального положения) готовы доверить НКО решение собственных социальных вопросов и проблем личного характера. Наиболее высокий уровень доверия к НКО в сферах культуры и спорта – 19%, по 17% – в сферах социального обслуживания и молодежной политики, 14% – в области здравоохранения и 13% – в области образования. Доверие к частным лицам и бизнесу в решении социальных вопросов несколько ниже – его выразили от 6% до 16% опрошенных [145].

Представленные данные, как уже упоминалось ранее, свидетельствуют о необходимости интенсификации деятельности по продвижению НКО и пропаганде социального проектирования с их участием. Кроме того, необходимо отметить тот факт, что продвижение самих НКО может быть реализовано посредством их участия в рекламном обеспечении и других формах продвижения коммерческих организаций и государства, прежде всего, в контексте создания, размещения и продвижения социальной рекламы посредством использования традиционных и новых форм коммуникативного общения с целевой аудиторией.

С другой стороны, принимая во внимание данные таблицы 2.3 и 2.4, российским НКО следует более активно взаимодействовать, в особенности на региональном и местном уровне, с ведущими отечественными корпорациями в контексте продвижения и реализации отдельных социальных и иных проектов, что одновременно будет положительно влиять на уровень деловой репутации самой НКО. Аналогичные управленческие решения можно рекомендовать НКО и в контексте реализации целого ряда государственных программ и проектов, основанных в том числе на использовании принципиальных схем государственно-частного партнерства и кластерной политики в области модернизации реального сектора российской экономики.

На основании вышесказанного, можно предложить перспективные направления реализации политики по продвижению проектной деятельности НКО и повышению уровня деловой репутации. Возможные направления могут быть систематизированы исходя из двух уровней взаимодействия с целевыми аудиториями:

-горизонтальный уровень – управленческие решения по продвижению и повышению уровня деловой репутации НКО посредством усиления взаимодействия между потенциальными донаторами и потенциальными участниками проектов НКО. Данное направление следует признать классическим, так как в его основу заложен принцип соответствия восприятия деятельности НКО и полученных результатов. Естественно, чем выше уровень

организации деятельности НКО и поведения соответствующих проектов, акций и мероприятий, тем выше уровень доверия к некоммерческому сектору. Однако, в современных условиях цифровизации данное направление продвижения не может быть признано исключительным и нуждается, с методологической точки зрения, в других вариантах продвижения,

- вертикальный уровень – управленческие решения по продвижению и повышению уровня деловой репутации НКО посредством участия в продвижении отдельных субъектов или процессов⁶, а также вовлечения в продвижение и реализацию проектов государства и частного бизнеса. В данном случае, продвижение НКО осуществляется за счет участия в значимых проектах, прежде всего, реализованных в формате государственно-частного партнерства как альтернативной формы развития социальной инфраструктуры в условиях снижения объемов государственного финансирования и сокращения программ дотационной помощи отдельным отраслевым или региональным субъектам управления. Данное направление следует признать более эффективным и адаптированным к современным условиям цифровизации и формирования единого виртуального экономического пространства.

Отдельное внимание автор считает необходимым обратить на рейтингование и формирование рейтинговых оценок деятельности субъектов сектора НКО как эффективный способ повышения деловой репутации исследуемых субъектов. Создание автоматизированного цифрового рейтинга НКО в нашей стране позволило бы объективно оценить реальную ситуацию с НКО и усилить государственную поддержку конкретных НКО и его участников с точки зрения формирования персонализированного подхода в государственном регулировании к физическим и юридическим лицам.

⁶ В данном случае речь идет об инструментах и механизмах социальной рекламы

В настоящее время в России существует большое количество рейтингов, так или иначе характеризующих уровень достижений отечественных НКО. К числу наиболее известных и информативных можно отнести:

- Топ-30 крупнейших благотворительных НКО, включенных в рейтинг, по объему поступлений,
- Топ-20 фандрайзинговых благотворительных НКО по группе показателей "Масштаб деятельности",
- Топ-20 фандрайзинговых благотворительных НКО по группе показателей "Прозрачность деятельности",
- Топ-20 фандрайзинговых благотворительных НКО по группе показателей "Признание обществом и активность в социальных сетях и СМИ",
- Топ-20 корпоративных и частных благотворительных НКО по группе показателей "Признание обществом и активность в социальных сетях и СМИ" и др. [125].

Однако, представленные рейтинги имеют ряд существенных недостатков, которые оказывают отрицательное воздействие на соответствие текущим социально-экономическим реалиям и корректность полученных оценок деятельности отдельных НКО. Среди таковых недостатков можно отметить следующее:

1. Ключевым недостатком всех вышеперечисленных рейтингов является их разрозненность и отсутствие целостной картины восприятия общественной деятельности НКО в нашей стране, которое могло быть сформировано за счет единого федерального рейтинга, позиции в котором могли бы определяться автоматически за определенный установленный период времени на основе предложенного ранее в диссертационном исследовании государственного реестра НКО, основанного на технологии «больших данных».

2. В большинстве представленных рейтингов отсутствует, по крайней мере в открытом свободном доступе, конкретная методика формирования рейтинговых оценок, что ставит вопрос и легитимности полученных результатов и их соответствия реальному положению дел в секторе

российских НКО. Данная проблема также решается посредством обеспечения взаимосвязи между потенциальным автоматизированным цифровым рейтингом и предложенным вариантом государственного реестра. Цифровизация рейтинга НКО позволит добиться объективной оценки деятельности НКО в российских условиях с точки зрения не только обеспечения гарантий выполнения государственного задания или рационального использования грантового финансирования со стороны, например, корпоративного сектора, но и в контексте обеспечения процессного подхода к стратегическому управлению конкретной организации исследуемого непроизводственного сектора.

3. Еще один важный вопрос – привлечение сторонних экспертов для оценки деятельности НКО в ряде из представленных выше рейтинговых систем. Несмотря на важность экспертной оценки деятельности НКО, она может быть достаточно релевантной по разным объективным и субъективным причинам и не отражать текущую ситуацию. Как и в предыдущих случаях, инновационные технические решения позволят улучшить качество и достоверность рейтинговых оценок.

Помимо данного цифрового рейтинга в качестве перспективного инструмента продвижения НКО можно отдельно отметить участие в разработке и реализации социальной рекламы, прежде всего здорового образа жизни и личностного саморазвития, что позволит повысить эффективность брендинга и узнаваемости НКО как в нашей стране, так и за ее пределами. Так, весьма перспективным следует считать участие НКО в развитии интеграционных преобразования в странах СНГ при формировании единого рынка социальной рекламы [16], а также в других социально ориентированных инициативах, направленных на модернизацию социально-культурных и экономических отношений между странами – участницами ([43], [76], [92]).

Подводя итог вышесказанному, можно говорить о следующих практических рекомендациях по организации продвижения и управлению деловой репутацией сектора НКО:

1. Важным аспектом политики продвижения российских НКО должен стать многосторонний и системный подход к формированию взаимоотношений с различными целевыми и контактными группами, задействованными в реализации как отдельных проектов, так и участвующими в поддержке текущей и стратегической деятельности организации. Без формирования экосистемы современной некоммерческой организации невозможно добиться значительных успехов ни в реализации социального проектирования, ни в осуществлении технологических трансформаций и преобразований в различных областях деятельности российского общества в обозримой временной перспективе.

2. Среди основных целевых аудиторий НКО следует признать государственные и предпринимательские структуры, которые могут оказать финансовую и организационно-методическую помощь в реализации ключевых идей и проектов некоммерческих организаций, а также отдельных граждан и неформальных групп, участие которых позволит расширить количество реализуемых проектов, повысить качество их реализации и обеспечить устойчивое функционирование НКО в условиях цифровизации современного общества.

3. Эффективным инструментом повышения деловой репутации НКО может стать создание единого электронного рейтинга НКО, в основе формирования, которого должны быть данные, получаемые автоматическим путем из государственного реестра НКО, функционирующего на базе технологии «больших данных» и позволяющего исключить такие неблагоприятные факторы рейтингования как коррупционная составляющая или субъективное мнение приглашенных экспертов. Однако, создание данного реестра и ведение подобного рейтинга требует значительного объема финансирования со стороны органов федерального подчинения, а также повышения компетенций обслуживающего персонала и потенциальных разработчиков в области функционирования НКО и особенностей организации их деятельности в современных экономических условиях.

4. Одним из перспективных направлений деятельности НКО в область собственного продвижения на рынке может стать создание и развитие системы четких сопоставимых критериев, методик и технологии оценки качества социальной рекламы в области здорового образа жизни, реализуемой с привлечением российских некоммерческих организаций, с целью обеспечения гармонизации социальной политики и устойчивого общественного развития. Для достижения данной цели необходимо изучить российский и зарубежный опыт по созданию социальной рекламы в области здорового образа жизни и выявить лучшие практики и модели функционирования социальной рекламы в области здорового образа жизни с целью возможного использования с применением возможностей сектора НКО.

5. Важным фактором, который необходимо учитывать при формировании политики продвижения НКО, является сопоставление затрат на рекламную и иную деятельность и полученных результатов с точки зрения эффективности реализуемых социальных и иных проектов.

ГЛАВА 3. ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА В УПРАВЛЕНИИ НЕКОММЕРЧЕСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ.

3.1. Обоснование перспективных направлений взаимодействия некоммерческих организаций, государства и предпринимательского сектора.

В условиях цифровой трансформации российской экономической системы значительно изменяются существующие траектории не только бизнес-процессов предпринимательских структур, но и направления и формы реализации государственной социально-экономической политики, ориентированной на достижение эффективности осуществления мер государственной поддержки и регулирования, в том числе контроля за деятельностью отдельных субъектов рыночных отношений в контексте рационального подхода к реализации тех или иных социальных функций, и учитывающей изменения потребности и современные тенденции инновационного развития постиндустриального общества.

Естественно, важную роль в происходящих изменениях отводится некоммерческим организациям, которые должны, также как и все другие участники рынка, значительно трансформироваться и адаптироваться к новым экономическим условиям цифровой экономики в контексте изменения и расширения функциональных возможностей и ориентации не только исключительно на социальный аспект оказания помощи и поддержки отдельным категориям населения, как это изначально рассматривалось с точки зрения теории сектора НКО в трудах отечественных и зарубежных ученых и как это происходит в настоящее время, но и на поиск новых путей и возможностей для участия в цифровом развитии экономической системы за счет использования перспективных форм и инструментов корпоративного управления и государственной политики- проектов государственно-частного партнерства, программ корпоративной социальной ответственности, более комплексных и сложных форм взаимодействия бюджетного финансирования,

частного капитала и возможностей сектора некоммерческих организаций в контексте развития и трансформации существующего нормативно-правового обеспечения и появления новых, в том числе, виртуальных проектов.

Государственно - частное партнерство как инструмент развития социально ориентированной инфраструктуры и отдельных стратегически важных объектов для решения ключевых проблем общества (демографическая проблема, повышение эффективности образовательной системы и ее отдельных уровней, развитие системы общественного здравоохранения и т.д.) хорошо зарекомендовал себя как в условиях зарубежных стран, где изначально и происходило формирование организационных схем взаимодействия государства и частного бизнеса, так и в российских условиях последнего десятилетия. Вместе с тем, участие некоммерческих организаций в данном процессе в настоящее время весьма ограничено и требует расширения с точки зрения как повышения уровня значимости данных организаций в непосредственной реализации проектов ГЧП, так и в контексте изменения основ государственной политики, которая позволила бы повысить уровень стимулирования взаимодействия бизнеса, государственных структур и НКО.

Ключевым направлением, в данном случае, должно стать участие НКО, прежде всего волонтерского движения, в процессе популяризации и продвижения уже реализованных проектов ГЧП, как это уже обосновывалось ранее в диссертационном исследовании, на примере участия НКО в решении комплекса проблем различного характера, связанных с негативными последствиями коронавирусной инфекции и предполагающих использование оптимальных схем государственно-частного партнерства для максимального охвата всех получателей социальных услуг.

Одним из перспективных направлений деятельности некоммерческих организаций в РФ также следует признать усиление их активности в реализации программ корпоративной социальной ответственности российских предприятий, что придало бы дополнительный импульс для совершенствования системы общественных отношений и обеспечения социально-экономической стабильности на всей территории страны, что особенно важно в условиях возникновения внешних угроз и общей нестабильности существующей системы международных отношений.

Для формирования конкретных методических указаний по повышению роли НКО в реализации вышеупомянутого направления стратегического взаимодействия участников рыночных отношений необходимо более подробно рассмотреть текущие проблемы в системе корпоративной социальной ответственности российских предприятий в соотнесении с возможностями некоммерческих организаций, а также предложить алгоритм взаимодействия НКО и предпринимательского сектора в решении подобного рода вопросов.

Реализация программ корпоративной социальной ответственности представляет собой эффективный инструмент прямого и опосредованного влияния субъектов предпринимательского сектора на состояние и перспективы развития внутренней среды и микроокружения любой организации или предприятия. Система КСО активно развивается с начала 60-70-х годов 20 века, однако траектории ее развития в нашей стране и за рубежом имеют ряд отличий [96].

В зарубежной практике корпоративная социальная ответственность как социально-экономическая категория появилась в связи с необходимостью повышения эффективности использования механизмов мотивации персонала в организациях, а именно для увеличения производительности труда при одновременной оптимизации затрат на управление персоналом и связанных с ним дополнительных расходов ([107], [109]). В дальнейшем, практика корпоративной социальной ответственности постепенно трансформировалась

с точки зрения влияния на внешнюю рыночную среду, приняв разнообразные формы и методы реализации и достижения определенных целей, которые ставит перед собой субъект предпринимательской деятельности, соизмеряя уровень затрат и возможных доходов (спонсорская поддержка, благотворительные акции, меценатство и т.д.) ([97], [105], [110]). Таким образом, программы корпоративной социальной ответственности иностранных компаний, в большей степени направлены на внутреннюю среду организации и в меньшей степени влияют на внешнее рыночное окружение за исключением случаев обеспечения прямой выгоды для субъекта предпринимательской деятельности (повышение имиджа и деловой репутации, возможность получения налоговых преференций и т.п.) ([101], [104], [113]).

В российской практике система корпоративной социальной ответственности начала зарождаться еще в советское время и, в своей основе, имела более комплексный и стратегический характер, так как подразумевала не только дополнительное обеспечение работающих и их семей, но и влияла на устойчивое развитие территорий и регионов, что способствовало выравниванию уровня благосостояния советских граждан вне зависимости от их размещения на территории страны [83].

Автор считает необходимым также отметить важную роль корпоративной социальной ответственности в процессе формирования и развития моногородов, функционирование которых напрямую связано с возможностями отдельных градообразующих предприятий, которые могли оказывать положительный эффект на поддержание и обеспечение модернизации как городской инфраструктуры, так и рынка труда в пределах соответствующего населенного пункта ([65], [86]).

В современных российских условиях, можно говорить о стремлении к гармонизации накопленного отечественного опыта и зарубежных подходов к организации программ корпоративной социальной ответственности [74]. Однако, уровень и масштаб распространения программ КСО в РФ значительно

отстает от стран-лидеров в данной области, что подтверждается информационными данными рейтинга Global CR RepTrak® [149].

Российские компании не занимают первые строки данного рейтинга по целому ряду причин, которые имеют совершенно различный характер и особенности возникновения. Большинство российских авторов ([49], [55], [70], [85]) отмечают экономический характер причин низкого уровня развития КСО в нашей стране:

-нехватка финансирования на реализацию социально-ориентированных проектов (в том числе из-за отсутствия сбалансированной политики в области управления затратами и низкой инновационной активности, что одновременно снижает не только уровень финансовой устойчивости российского бизнеса, но и делает невозможным участие в социальных проектах, которые могли бы иметь важное значение и для роста потенциала некоммерческого сектора в нашей стране),

-отсутствие системы долгосрочного планирования устойчивого развития и стратегии управления изменениями в условиях турбулентности экономической конъюнктуры на национальном и международном рынке (низкий уровень стратегического менеджмента, даже в условиях крупного международного производства, при одновременном повышении уровня риска возникновения нестандартных ситуаций на рынке),

-высокий уровень влияние кризисных явлений в отрасли на состояние программ корпоративной социальной ответственности и ряд других факторов, схожей природы и степени влияния.

Вместе с тем, в российской практике происходит активное развитие программ и проектов корпоративной социальной ответственности различного уровня и направленности. Об этом можно судить по данным рейтинга Института Стратегических Коммуникаций и Социальных Проектов (Инстратком). При формировании рейтинга авторами было проанализировано не менее 50 ключевых российских компаний из различных секторов экономики, деятельность которых вписывается в рамки проектов КСО [150].

Для расчета рейтинга, на основании бухгалтерских данных за 2018, 2019, 2020 гг., были использованы следующие расчетные показатели:

-коэффициент уровня затрат на социальную деятельность российских компаний (учитывался уровень абсолютных затрат на осуществление программ КСО в соотношении с общим бюджетом компаний по данным бухгалтерской отчетности, находящейся в открытом доступе в сети Интернет),

-коэффициент соотношения уровня затрат на социальную деятельность российских компаний к общей величине прибыли компании (по мнению авторов рейтинга, данное обстоятельство в большей степени свидетельствует об уровне социальной ответственности бизнеса, так как подобный уровень указывает на то, какую долю прибыли компания готова пожертвовать на социальное инвестирование),

-коэффициент удовлетворенности осуществляемых социальных проектов российских компаний, который демонстрирует степень значимости тех или иных групп проектов для определенных контактных групп, прежде всего местного населения региона, где размещается предприятие или организация, а также для самих работников (авторы проекта посчитали, что для расчета данного показателя возможно использовать суммарную оценку, полученную на основании ранжирования отзывов отдельные представителей контактных групп в сети Интернет и социальных сетях, что, однако, не всегда может являться абсолютно верифицируемой информацией для конкретных выводов относительно уровня развития проектов КСО). Для полной иллюстрации данного коэффициента он оценивался по двум периодам: до пандемии (04.2019–04.2020) и после ее начала (04.2020–04.2021) [150].

На основании суммирования полученных количественных значений по каждому из упомянутых выше коэффициентов, авторами проекта сформирован итоговый индекс, отражающий место той или иной организации или предприятия в рейтинге. При этом необходимо отметить о наличии неравенства между учетом данных коэффициент: при расчете итогового индекса значимость первого коэффициента превосходила в 2 раза значимость

остальных двух за счет корректировки удельного веса в общей расчетной сумме. Результаты данного рейтинга (первые 15 позиций) по состоянию на начало 2021 г. представлены автором в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Результаты сводного рейтинга российских компаний, реализующих проекты корпоративной социальной ответственности, по состоянию на начало 2021 г. [150]

Место в рейтинге	Наименование компании	Итоговый балл рейтинга
1	ПАО «Газпром»	24,5
2	ПАО НК «Роснефть» \ ПАО «ГМК «Норильский никель»	21,8
3	ПАО «Транснефть»	21,5
4	ПАО «Русгидро»	21,2
5	ПАО «Татнефть» имени В.Д. Шашнина	21,1
6	ПАО «Газпром нефть»	20,8
7	ПАО НК «Руснефть»	20,3
8	ПАО АК «Алроса»	20,1
9	ПАО «Вымпелком»	19,5
10	ПАО «ММК»	19,1
11	ПАО «Нижнекамскнефтехим»	18,8
12	ПАО АНК «Башнефть»	18,2
13	ПАО «ТМК»	17,9
14	ПАО «Лукойл»	16,5
15	ПАО «Северсталь»	16,4

Данные представленного рейтинга свидетельствуют о росте значения программ КСО для отечественного бизнеса, однако, как показывает российская практика, основная проблема реализации подобного рода программ – низкая вовлеченность малого и среднего бизнеса в исследуемый процесс при одновременном невысоком уровне стратегического управления программами КСО в условиях крупного бизнеса и отсутствия тесной взаимосвязи между реализуемыми программами и проектами и направлениями государственной социальной политики.

В отечественной практике нередко можно наблюдать отсутствие синхронизации между действиями органов государственной власти в контексте, не только выработки норм и положений социальной политики, но и их конкретной реализации по отношению к конкретному получателю бюджетного финансирования, особенно на региональном уровне, в том числе в условиях реализации проектов ГЧП, и направлениями реализации программ корпоративной социальной ответственности крупного бизнеса, также чаще всего в региональном разрезе.

По мнению автора, одним из эффективных механизмов повышения уровня адаптивности программ КСО российских предприятий в настоящее время следует признать возможность включения в процесс их реализации некоммерческих организаций в рамках исполнения отдельных функций и распределения круга ответственности, что позволит повысить эффективность действий всех участников управленческого процесса:

- расширит ресурсные возможности и увеличит емкость сектора некоммерческих организаций в РФ, что будет способствовать решению ключевых социально-экономических проблем в нашей стране и окажет положительное влияние на региональный рынок труда,

- позволит оптимизировать распределение финансового и иного материального обеспечения бизнес-структур при реализации проектов КСО с учетом необходимости осуществления относительно сложного выбора между собственным развитием внутренних организационных единиц (департаментов, отделов и других структурных подразделений) либо привлечением сторонних организаций, в том числе из сектора НКО, на принципах управленческого аутсорсинга. Первый вариант может быть предпочтителен только в условиях высокого уровня первоначальных затрат и обеспечения соответствующих требований к качеству менеджмента корпоративных социальных программ,

- увеличит число реализуемых проектов и расширит их направленность, что позволит, в свою очередь, повысить количество получателей социальной

помощи со стороны корпоративного сектора на региональном уровне, что окажет положительное влияние на общий уровень благосостояния населения и качество жизни,

-создаст дополнительные возможности для гармонизации направлений и функционального содержания государственной социальной политики и деятельности конкретных бизнес-структур в определенном регионе, что повысит уровень адресной (индивидуальной) поддержки не только отдельных категорий населения, находящихся в сложных жизненных условиях, но и каждого конкретного гражданина.

Именно адресность действий по отношению к конкретному гражданину позволит повысить эффективность всей государственной политики в социальной сфере, при этом важное значение в реализации данного принципа современного социального государства должно отводиться сектору НКО при обязательном использовании цифровых технологий для интенсификации данного управленческого процесса и обеспечения прозрачности всех принимаемых управленческих решений в данной сфере. Это, в свою очередь, будет способствовать снижению уровня коррупции в социальной сфере, а также положительно скажется на сокращении темпов развития и масштаба теневой экономики в РФ.

Важной проблемой при реализации программ КСО посредством участия некоммерческих организаций следует признать необходимость формирования общих методических подходов к оценке эффективности НКО и возможности их допуска к выполнению функций, описанных выше. При решении данного вопроса может быть использовано несколько альтернативных вариантов:

1. Наличие общих методических подходов, утвержденных соответствующим нормативно-правовым актом на федеральном уровне,

В данном случае формы и механизмы участия НКО в процессе реализации программ КСО должны быть регламентированы соответствующим законодательным актом федерального уровня. По мнению

автора, наиболее предпочтительным выглядели бы два возможных варианта решения данной проблемы:

-внесение дополнений в существующий Федеральный закон "О некоммерческих организациях" от 12.01.1996 № 7-ФЗ, где было бы подробно прописаны функции и механизмы участия НКО в программах реализации КСО частного бизнеса, а также их ответственность как перед самими бизнес-структурами, так и перед государством и непосредственными получателями соответствующих социальных услуг. Отдельное внимание, в данном случае, по мнению автора, необходимо уделить качеству оказания социальных услуг различным категориям получателей средств. С другой стороны, данный вопрос должен быть проработан и регламентирован на локальном уровне с точки зрения самих компаний, иницирующих проекты КСО в условиях российских регионов.

-принятие отдельного федерального нормативно-правового акта, регламентирующего порядок, технологические особенности, социальную эффективность и результативность реализации проектов КСО российского бизнеса. При этом в данном нормативном документе изначально должна учитываться функциональная значимость некоммерческих организаций в условиях реализации данного управленческого процесса. К преимуществам второго варианта можно отнести его фундаментальный и системный характер, так как в настоящее время процесс реализации программ и проектов КСО, с точки зрения автора, недостаточно регламентирован с точки зрения нормативного обеспечения, прежде всего, на федеральном уровне. Отдельное внимание, в случае принятия соответствующего нормативно-правового акта, следует уделить комплексу мер по стимулированию участия в подобного рода программах не только представителей российского бизнеса, но и самих НКО. Важно учитывать и изменение функционального назначения НКО, как это уже упоминалось ранее в диссертационном исследовании, с тем, чтобы своевременно корректировать и вносить обновления в стратегические приоритеты и тактические действия при реализации программ КСО на

региональном уровне в контексте расширения их взаимосвязи с процессом создания и внедрения инновационных технологий и продуктов в условиях цифровизации социально-экономической системы. Данное обстоятельство также должно найти свое отражение в разрабатываемом нормативно-правовом обеспечении.

2. Наличие общих методических подходов, утвержденных соответствующим нормативно-правовым актом на региональном уровне и учитывающих специфику региональной экономики и конкретного территориально-отраслевого планирования.

Второй вариант, с позиции автора, представляется менее эффективным в связи с насущной необходимостью унификации требований к участию НКО в программах реализации программ КСО. Однако, в случае отсутствия конкретных управленческих решений на федеральном уровне, допустима экспериментальная реализация подобного рода проекта на базе регионального законодательства.

Несмотря на ряд возможных отрицательных аспектов (отсутствие возможности тиражирования успешного опыта в связи с особенностями социально-экономического положения региона и уникальностью самих проектов; влияние особенностей отраслевой специфики региона на полученный результат реализации проектов КСО; влияние особенностей конкретной компании на процесс участия НКО в реализации корпоративной социальной стратегии; значимость компании для региона, в том числе необходимость учета особенностей реализации подобных проектов в условиях моногородов и т.д.), вполне возможно именно на региональной модели оценить эффективность принимаемых решений о допуске НКО к реализации программ КСО с целью последующего распространения, с учетом возможности исправления определенных ошибок и необходимых корректировок, уже на федеральном уровне.

3. Наличие унифицированных подходов и критериев к выбору НКО в рамках отдельного сегмента или отрасли (посредством использования возможностей саморегулируемых организаций и отраслевых объединений).

Третий вариант решения подобного рода управленческой проблемы может быть рассмотрен в случае как отсутствия единого федерального нормативного обеспечения участия НКО в процессе реализации программ КСО, так и при наличии отдельных региональных программ. Его также можно признать, в определенной степени, экспериментальным, так как он не учитывает региональную специфику при одновременном значительном преимуществе в виде сопряженности с проблемами и перспективами отраслевого развития. Также важно отметить роль использования возможностей саморегулируемых организаций и отраслевых объединений, что способствует развитию именно рыночных механизмов, в условиях кооперационного взаимодействия и формирования партнерских отношений в отраслевом сегменте, используемых для совершенствования системы управления некоммерческими организациями. При этом подобного рода деятельность коммерческих организаций не должна входить в противоречие с существующим законодательством и соответствовать принципам и векторам государственной политики в области некоммерческого сектора в РФ.

В случае использования любого из предложенных выше вариантов необходимо принимать во внимание независимый характер НКО, т.е. НКО не должна находиться в аффилированных отношениях с представителями бизнес-структур, которые занимаются реализацией проектов КСО на уровне отдельных регионов или отраслей. Данное обстоятельство является одним из ключевых и должно, в обязательном порядке, найти свое отражение в нормативно-правовом обеспечении данного управленческого процесса. В противном случае, возникает угроза и риск противоправных действий и коррупционной составляющей при распределении соответствующих корпоративных финансовых ресурсов.

Еще один важный практический аспект – разработка последовательного алгоритма участия некоммерческих организаций в реализации программ КСО. Данный алгоритм должен в обязательном порядке включать такие взаимосвязанные элементы как:

-уровни распределения ответственности при принятии управленческих решений (например, должны быть лимитированы случаи нецелевого использования средств бизнес-структур как в результате халатности представителей НКО, так и с точки зрения наличия злого умысла, а само распределение финансовых средств должно соответствовать долгосрочной стратегии развития компании, а не являться результатом высвобождения дополнительных финансовых ресурсов в конце отчетного периода),

-наличие внутренних механизмов оценки качества управленческих действий и их соответствия системе менеджмента качества самой организации (в процессе реализации программ КСО должна быть выработана внутренняя система оценки качества, которая бы учитывала наличие обратной связи между получателями социальных услуг и корпоративным сектором посредством использования современных цифровых технологий без какого-либо участия или посредничества НКО, заинтересованной в получении положительных отзывов о своей деятельности),

-последовательность проведения оценочных процедур в рамках контроля и мониторинга деятельности НКО в процессе реализации программных мероприятий (система оценки должна быть многоуровневой и основываться на принципах индикативного планирования и контроллинга, также должна сохраняться возможность корректировки направлений конкретных проектов КСО и координации действий между всеми стейкхолдерами данного управленческого процесса. По мнению автора, подобного рода оценка должна носить, по преимуществу, независимый характер и требовать привлечение сторонних экспертов, роль которых в условиях развития инновационных технологий управления могут выполнять автоматизированные системы искусственного интеллекта, способные на основании представленных данных

оценить уровень результативности деятельности НКО в процессе реализации программных мероприятий КСО.),

соответствие ресурсной базы (кадровое, материально-техническое, информационно-аналитическое и другие виды обеспечения) как самой участвующей НКО, так и бизнес-структуры, реализующей данную программу КСО, возможностям эффективного осуществления социальных программ и проектов (не менее важный двойственный аспект заявленной проблематики : с одной стороны, высокий уровень ресурсного обеспечения и деловая репутация НКО должна учитываться при выборе конкретного ответственного за реализацию проекта, с целью снижения риска невыполнения взятых на себя обязательств или осуществление социально ориентированной деятельности с несоответствием уровня качества требованиям потенциального заказчика, а с другой стороны – бизнес-структура также должна отвечать требованиям необходимого, прежде всего финансового, ресурсного обеспечения для реализации программ и проектов КСО. В первом случае, в качестве потенциального решения данной проблематики, может стать использование предлагаемого ранее во второй главе диссертационного исследования, цифрового реестра НКО, основанного на использовании технологий «больших данных» и учитывающего рейтинг той или иной НКО.) [36].

Необходимо отметить, что в отечественной научной литературе, в принципе, практически не исследована проблематика организации программ КСО в условиях горизонтально и вертикально интегрированных структур с учетом возможности привлечения НКО. В данном случае речь может идти как о непосредственных хозяйственных объединениях (холдинги или сетевые структуры с развитой филиальной сетью, в том числе в рамках развития транснациональных компаний международного уровня), так и о кооперационном взаимодействии без объединения основной производственно-хозяйственной деятельности (кластерные объединения и, более редкие, консорциумы).

Например, в условиях активного развития кластерных структур в различных секторах российской экономики (таблица 3.2), становится очевидной необходимость разработки методических подходов к расширению практики участия сектора НКО в реализации объединенных программ КСО всех участников кластерного образования.

Таблица 3.2

Динамика основных показателей кластерного развития в России в 2015–2019 гг. [153]

Показатели кластерного развития	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Число работников в кластерных образованиях, тыс. ч.	925,9	951	966,9	997	1029
Высокопроизводительные рабочие места, ед.	44588	49334	56206	60041	66220
Величина внутреннего инвестирования, млрд. руб.	656	834,2	935,1	1054,3	1228
Бюджетные и внебюджетные источники финансирования, млрд. руб.	565,2	629,7	648,1	670	712,1
Реализованный участниками кластерного образования бюджет НИОКР, млрд. руб.	115,2	129,8	140	143,9	150,2

Весьма актуальным вопросом в исследуемой проблематике остается обеспечение сопряженности программ КСО и возможностей ГЧП в рамках конкретной отрасли или региона, взаимовыгодное сочетание которых могло быть осуществлено через посредническую функцию НКО как в условиях простой организационной схемы (трехстороннее взаимодействие – компания, государство и НКО), так и применительно к более сложным организационным моделям, основанных на механизме интеграции ресурсной базы и координации предпринимательской деятельности с целью достижения общей

цели (например, реализация программ КСО в кластерных или сетевых структурах).

Третий вариант участия НКО в решении ключевых социально-экономических проблем представляется наиболее сложным по целому ряду причин:

- в качестве ключевых проектов, которые могли быть реализованы при использовании подобного рода форм взаимодействия, должны быть выбраны исключительно крупные, с точки зрения необходимого ресурсного обеспечения (прежде всего кадрового и финансового), и значимые, исходя из стратегических приоритетов развития российской государственности, проекты, социально ориентированные и ненаправленные на получение определенного краткосрочного коммерческого эффекта от их реализации,

- необходимость изменения нормативно-правового регулирования, которое бы предусматривало цифровое взаимодействие участников данного процесса и регламентировало бы распределение функциональных обязанностей между государством (в контексте определения пропорций объемов бюджетного финансирования в рамках реализации проектов), частным бизнесом (с точки зрения «встраивания» программ корпоративной социальной ответственности отдельных бизнес-структур в подобного рода проекты с учетом формирования целого пула возможных стратегических партнеров, в том числе объединенных определенными партнерскими отношениями, например в рамках кластерного взаимодействия) и сектором НКО (в контексте определения их функций, порядка финансового обеспечения и требований к кадровому потенциалу исходя из значимости реализуемых проектов),

- вопрос законодательного обеспечения соблюдения ответственности НКО перед остальными участниками проекта с точки зрения необходимости выполнения условий ключевых сроков и форм реализации проекта, а также их стимулирования к участию в подобного рода проектах при необходимости оценки соответствия требованиям самого проекта,

-необходимость развития профессиональных компетенций участников НКО, прежде всего волонтеров, с точки зрения повышения качества оказываемых услуг и устойчивого роста уровня вовлеченности в реализацию подобного рода проектов и ряд других практических аспектов.

По мнению автора, подобного рода проекты должны быть направлены на решение:

-ключевых экологических проблем, в том числе цифровой адаптации к изменению климатических условий и трансформации социально-экономических отношений в условиях поэтапного перехода к условиям «зеленой экономики» и внедрению «зеленых инноваций» в различных отраслях и сферах экономической деятельности (например, развитие технологий зеленого банкинга и привлечение НКО для обеспечения информационной открытости и популяризации данных инновационных решений среди населения и предпринимательских структур),

-комплексное развитие туристских дестинаций, объединённых по принципу соответствия отдельных элементов туристско-рекреационного потенциала (природного, исторического, социально-культурного и т.д.) и требующих не только развития отдельных объектов инфраструктуры, как это может быть реализовано посредством использования механизмов государственно-частного партнерства, но и формирования единой цифровой и виртуальной платформы, предназначенной для гармонизации объемов и структуры туристских потоков и сохранения самого туристского потенциала территории,

- воссоздание, реставрация и сохранение значительных по материальной инфраструктуре и масштабам возможной экспозиции групп объектов культурного наследия, в том числе входящих в международный список ЮНЕСКО, различных временных периодов и расположенных как в пределах одного региона, так и находящихся на территории сразу нескольких субъектов РФ, что формирует дополнительные требования к реализации подобного рода проектных инициатив не только со стороны органов федеральной власти, но и

с точки зрения учета различий в региональном законодательстве и возможно реализации межрегиональных проектов, в том числе туристской направленности.

В качестве практического примера возможности использования данной технологии многостороннего взаимодействия государства, бизнеса и НКО можно упомянуть планируемую к реализации идею создания нового археологического парка на территории слияния реки Охты с Невой в Санкт-Петербурге [154]⁷. Еще в 2021 году Президент РФ Путин В.В. официально поручил Министерству культуры совместно со Смольным и ПАО «Газпром» изучить вопрос о создании историко-археологического музея-заповедника на Охтинском мысе [155]. В настоящее время проект предусматривает проектирование ландшафта парка, благоустройство по внешнему контуру бывших фортификаций, установку трехмерной информационной карты в виде макета крепости Ниеншанц, обозначение очертаний Карлова бастиона, установку информационных табло, размещение вставок с указанием глубины залегания слоев объекта археологического наследия, т.е. очевиден некоммерческий характер предлагаемого изменения городского пространства с целью сохранения объектов общенационального культурного наследия. Для реализации данного проекта предусмотрено привлечение финансирования со стороны ПАО «Газпром» [154].

По мнению автора, именно в данном случае может быть задействована расширенная схема участия бизнес-структур, государства и НКО в решении подробно рода сложных, с технико-экономической и организационно-правовой точки зрения, комплексных проектов, предполагающих значительные изменения как самого пространства, на котором располагаются культурные и исторические ценности, так и необходимость создания такого

⁷ В реестр памятников на данной территории внесены объекты культурного наследия федерального значения: "Ниеншанц (Охта 1) Шведская крепость 1611-1703 годов, участки культурного слоя неолита и раннего металла V-II тыс. до н.э. и грунтового могильника XVI-XVII веков.

рода инфраструктуры, которая бы удовлетворяла запросам всех целевых групп и позволяло сохранить культурную идентичность проекта в будущем.

В рассматриваемом варианте создания археологического парка использование стандартной схемы ГЧП не представляется возможным в связи с очевидным отсутствием коммерческой составляющей и потенциальной выгоды для инвестора. Даже если допустить размещение и строительство в пределах данной территории объектов коммерческого назначения, очевидно что затраты на обустройство и последующее содержание археологического парка не будут соизмеримы с доходами от ведения предпринимательской деятельности, включая организация туристско-рекреационных маршрутов и проведение различных событийных мероприятий при необходимости ограничения величины туристского потока в связи с исторической ценностью культурных объектов и необходимостью сохранения существующей экосистемы.

Одновременно с этим представляется нецелесообразным привлечение в качестве ключевого инвестора исключительно ПАО «Газпром» в связи со сложностью и большим объемом работ и финансирования долгосрочного характера, которые необходимо произвести на данном объекте. Наиболее предпочтительным выглядит вариант формирования пула стратегических партнеров из числа предпринимательских структур, прежде всего зарегистрированных на территории Санкт-Петербурга, которые могли бы, посредством привлечения сектора НКО, координировать и объединять программы КСО в целях реализации данного общего проекта при учете необходимости соблюдения требования федерального законодательства и в соответствии с заявленной дорожной картой проекта.

Таким образом, НКО в данном случае могло бы осуществлять посредническую деятельность и участвовать в координации действий между основными участниками проекта как на этапе его проектирования и реализации, так и с точки зрения обеспечения устойчивого функционирования

подобного рода сложного многофункционального проекта некоммерческого характера.

Подводя итог вышесказанному, в качестве перспективных направлений взаимодействия некоммерческих организаций, государства и предпринимательского сектора в контексте реализации проектов государственно-частного партнерства и программ корпоративной социальной ответственности можно обозначить:

-расширение участия НКО в процессе реализации проектов государственно-частного партнерства, не только в контексте непосредственного участия в проектировании, создании и вводе в эксплуатацию социально -значимых объектов и сопутствующей инфраструктуры, но и эффективном продвижении в цифровом пространстве и стимулировании устойчивого спроса на созданные объекты социальной инфраструктуры со стороны возможных получателей услуг посредством применения инновационных технологий и цифровых продуктов, помощь в осуществлении адресной (индивидуальной) поддержки отдельных категорий граждан, наиболее нуждающихся в действии того или иного объекта социальной инфраструктуры, а также активное развитие волонтерского движения, действие которого будет направлено на поддержку функционирования созданных объектов социальной инфраструктуры,

-расширение участия НКО в процессе реализации программ и проектов КСО в рамках исполнения отдельных функций и распределения круга ответственности, что позволит повысить эффективность действий всех участников управленческого процесса, в том числе расширит ресурсные возможности и увеличит емкость сектора некоммерческих организаций в РФ, позволит оптимизировать распределение финансового и иного материального обеспечения бизнес-структур при реализации проектов КСО, увеличит число реализуемых проектов, что позволит, в свою очередь, повысить количество получателей социальной помощи со стороны корпоративного сектора на региональном уровне, а также будет способствовать гармонизации

государственной социальной политики и обеспечения ее взаимосвязи с программами КСО в целях индивидуализации и обеспечения адресности государственной поддержки отдельных категорий граждан,

-обеспечение высокого уровня сопряженности программ КСО и возможностей ГЧП, взаимовыгодное сочетание которых могло быть осуществлено через посредническую функцию НКО как в условиях простой организационной схемы (трехстороннее взаимодействие – компания, государство и НКО), так и применительно к более сложным организационным моделям, основанных на механизме интеграции ресурсной базы и координации предпринимательской деятельности.

Каждый из трех представленных вариантов не является альтернативным и подразумевает возможность параллельного осуществления в условиях как отдельных регионов, прежде всего реципиентов российской экономической системы, так и отраслей, в приоритете - имеющих стратегическое значение для развития национальной экономики с учетом современных тенденций на мировом рынке и необходимости перехода новые инновационные технологии, подразумевающие высокую степень экологизации бизнес-процессов, изменение технологического обеспечения производственных процессов в условиях зеленой экономики, а также цифровизацию ключевых этапов обеспечения необходимого уровня производственной мощности в условиях изменения структуры потребления и потенциального дисбаланса между спросом и предложением.

Однако, в любом случае, все предложенные варианты требуют значительных изменений в системе государственного регулирования не только исключительно сектора некоммерческих организаций, но и трансформации всей социально-экономической политики с учетом как повышения роли НКО, так и растущего значения цифровизации в контексте формирования новых принципов и условий для осуществления управленческой деятельности.

3.2. Методические рекомендации по развитию использования цифровых платформ краудсорсинга.

Государственная политика в области управления некоммерческими организациями, как уже упоминалось ранее в диссертационном исследовании, должна быть направлена на оптимизацию их участия в реализации основных направлений государственного регулирования в различных сферах жизни общества на основе использования современных цифровых технологий и обеспечения комплексной безопасности и защиты информационных данных, что особенно необходимо как с точки зрения безопасности персональных данных (например, участников программ КСО или самих организаторов НКО, в том числе волонтеров), так и с точки зрения сохранения коммерческой тайны в случае участия НКО в процессе создания или внедрения объектов интеллектуальной собственности, ценность которых может многократно превышать затраты на привлечение НКО для выполнения тех или иных социально ориентированных функций.

При осуществлении государственной политики по отношению к развитию сектора НКО, как уже упоминалось выше, необходимо обеспечить баланс между интересами всех участников общественно-экономических отношений посредством не только гармонизации существующих организационно-правовых и производственно-хозяйственных форм взаимодействия бизнеса и власти (например, прямое финансирование или частичное субсидирование со стороны государственного бюджета, реализация программ ГЧП или проектов КСО), но и за счет внедрения современных цифровых технологий. При этом данный процесс должен носить одновекторный характер: цифровые технологии должны внедряться не только на уровне НКО, но и на институциональном уровне государственной власти).

К числу наиболее перспективных инструментов повышения эффективности государственной политики по отношению к сектору НКО должно стать использование возможностей цифровых краудсорсинговых платформ.

Краудсорсинг, как отдельная социально-экономическая категория современной науки, стал активно использоваться в организации предпринимательской деятельности в начале 2000х годов и первоначально рассматривался, прежде всего, как управленческий инструмент, благодаря которому производитель мог обеспечить прямую связь с потребителем за счет возможности осуществления взаимодействия в рамках определенных цифровых сервисов или платформ. В основу такого рода взаимодействия был положен принцип необходимости учета персональных пожеланий и требований к продукции или услугам каждого конкретного потребителя, на основании которых могла быть изменена или диверсифицирована политика организации в различных областях: производственной, маркетинговой, сбытовой и т.д. С другой стороны, наличие обратной связи моментального характера обеспечивает повышение эффективности принятия соответствующих управленческих решений при одновременном снижении временных затрат [62].

В последующем, краудсорсинг стал приобретать новые формы и механизмы обеспечения взаимодействия различных участников рынка, к числу наиболее востребованных из которых можно отнести:

- взаимодействие кадров управления организации с персоналом, особенно в условиях транснациональных компаний со сложной, комплексной организационной структурой и наличием большой филиальной сети, а также сетевых объединений и холдинговых структур, сформированных в том числе с использованием принципов кластеризации и проектно-командной деятельности, в контексте решения целого ряда организационных проблем. В данном случае, наиболее распространенным вариантом использования краудсорсинга можно признать обеспечение обратной связи и выявление уровня удовлетворенности по целому ряду вопросов- от существующей организационной культуры до системы материального и нематериального стимулирования, принятой в организации. Кроме того, именно краудсорсинг может создать эффективную систему разработки и последующего внедрения

внутренних рациональных предложений по оптимизации как производственной деятельности, так и организационной структуры и системы управления как во внутренней среде организации, так и относительно ее взаимодействия с внешним окружением в соответствие с заявленной миссией и целью деятельности [26],

-повышение эффективности выбора поставщиков и оптимизация их деятельности при решении ключевых вопросов формирования запасов различной категории и распределения готовой продукции в условиях необходимости соблюдения договорных отношений и принципов сбытовой политики,

-распределение ряда функций и направлений деятельности с возможностью привлечения сторонних участников в качестве внештатных исполнителей, в том числе в рамках конкурсных процедур и грантовой деятельности. В данном случае, в качестве наиболее предпочтительных вариантов, следует рассматривать поиск креативных идей и развитие творческого потенциала в условиях экономики впечатлений [79]. В этом контексте, весьма распространенным явлением становится поиск креативных решений по разработке дизайна упаковки или логотипа организации.

В качестве примера, в данном случае, можно привести опыт компании бренда ручек BIC, который обратился к краудсорсинговой платформе eYeka с целью обновить визуальную презентацию бренда, чтобы привлечь более молодую аудиторию, и показать функциональность 4-цветной ручки. Конкурс разделили на два этапа: в первые 10 дней собирали идеи, затем дали 6 недель на создание видеоролика по отобранным направлениям. На первом этапе было собрано 110 идей из 27 стран, часть из которых, 84 видео от участников из 24 стран, было допущено ко второму этапу. Результатом краудсорсинговой кампании стали два видеоролика от креативщиков Ланы Бой (Lana Boy) из США и Сандры Лотерштайн (Sandra Loterstein) из Франции. Ролики опубликовали на YouTube. Оба видео в сумме посмотрели более 1 млн пользователей [143].

Использование возможностей краудсорсинга и его цифрового сопровождения создает дополнительные конкурентные преимущества и повышает эффективность ведения бизнес-процессов во многих коммерческих организациях как за рубежом ([94], [111], [114]), так и в отечественной практике ([19], [54], [84]). Вместе с тем, краудсорсинг может и должен быть использован и в секторе некоммерческих организаций как с точки зрения повышения эффективности реализации социальных проектов в различных областях и сферах (экологические проекты, проекты, направленные на развитие человеческого и интеллектуального капитала, проекты, направленные на борьбу с бедностью и другими негативными социальными явлениями и т.д.), так и с позиции усиления контроля за деятельностью НКО со стороны органов государственной власти в условиях необходимости проведения более тщательного анализа деятельности некоммерческих организации в соответствии с текущим законодательством федерального и регионального уровня.

К числу неоспоримых преимуществ использования механизма краудсорсинга в условиях сектора НКО, по мнению автора, необходимо отнести:

- привлечение и поиск волонтеров для решения важных социальных проектов при одновременном осуществлении отбора кандидатов, повышении профессионального уровня при выполнении отдельных мероприятий, оценки результативности их деятельности и т.д. Таким образом, краудсорсинговая платформа становится цифровой экосистемой для развития волонтерского движения применительно к совершенно различным сферам деятельности [17].

В качестве примера такого рода краудсорсинговой платформы следует упомянуть деятельность добровольческого поискового отряда «Лиза Алерт» – некоммерческого объединения, ставящего своей основной задачей оперативное реагирование и гражданское содействие в поиске пропавших детей. В 2020 году в отряд поступило 31562 заявок на поиск пропавших людей по всей

России. Из них найдены живыми – 22856, найдены погибшими – 2614, родные найдены – 871 [135].

- возможность оценки различных мнений относительно методов и форм реализации социальных проектов. Важно подчеркнуть, что краудсорсинговая платформа аккумулирует различные оценки и высказывания как непосредственных получателей услуг НКО, участников НКО, так и совершенно посторонних лиц относительно эффективности деятельности некоммерческой организации [139].

Результаты подобной оценки могут быть использованы как для проведения внутреннего мониторинга и аудита деятельности НКО, так и с точки зрения внешнего контроля со стороны органов исполнительной власти. На основании подобного рода независимых оценок деятельности НКО могут быть приняты соответствующие управленческие решения относительно наиболее оптимальных методов и конкретных мер поддержки НКО, в том числе в контексте бюджетного финансирования и налоговых преференций [15].

- тесная связь краудсорсинга с возможностью внедрения других инновационных технологий и механизмов, в том числе технологии блокчейн, технологии распределенных реестров и т.д., которые бы также позволили повысить результативность деятельности НКО.

Например, благодаря использованию блокчейн технологий стало возможным осуществление специфического социального проекта – формирование новой Конституции Исландии на основании учета пожеланий и замечаний граждан страны. Высказывания по поводу проекта аккумулируются на основе блокчейн технологии посредством размещения индивидуальных предложений на соответствующих страницах Facebook. При этом учитываются как мнения граждан страны, подавляющее большинство из которых имеют право голоса, так и сторонних наблюдателей. Новости данного проекта транслируются посредством таких ресурсов, как Twitter, Youtube и Flickr, что усиливает значимость осуществляемых процедур. В связи с этим можно говорить о том, что Конституция Исландии – первый в мире главный закон

страны, составленный посредством коллективных усилий нации на основе использования механизма краудсорсинга [136].

Вместе с тем, наряду с положительными элементами в деятельности НКО при внедрении механизма функционирования краудсорсинговых платформ необходимо выделить и ряд отрицательных моментов, к числу которых может быть отнесено:

- значительные объемы финансирования, связанные с вложением средств в формирование и развитие цифровых платформ, которые бы обеспечили решение проблем НКО в режиме реального времени [98]. В связи с этим встает вопрос о том, что, скорее всего, такого рода платформы должны быть универсальными, т.е. обеспечивать функционирование различных некоммерческих организаций.

В качестве примера такого рода агрегаторов краудсорсинговых платформ в российских условиях выступает такой электронный портал как «Виртуальная Рында» – средство для координации взаимопомощи, задача которого – раскрыть потенциал российского сетевого сообщества в области сотрудничества между пользователями Интернета и различными организациями, включая некоммерческие организации, государственные структуры и бизнес. Сайт позволяет каждому сообщить о своей беде или желании помочь через различные каналы (Интернет, мобильная связь). Затем такие сообщения систематизируются и наносятся на карту на основе использования технологии распределенного реестра. Так сообщение поступает в публичное пространство и позволяет привлечь внимание общественности к разного рода событиям и проблемам. Сбор, анализ, обработка и предоставление такой информации помогают максимально эффективно связать участников событий с теми, кто может им помочь [134].

- целесообразно учитывать, что мнение большинства в тех или иных вопросах не всегда является экономически или организационно оправданным и, зачастую, вопрос профессионализма экспертов также может подвергаться сомнению, что будет отрицательно влиять на итоговые результаты

деятельности НКО. Особенную важность данный аспект приобретает в условиях необходимости эффективного распределения и контроля за расходованием выделяемых средств на реализацию социальных проектов посредством использования возможностей некоммерческих организаций.

- необходимость усиления требований к обеспечению информационной безопасности данных организаторов и пользователей краудсорсинговой платформы. С одной стороны, решение данной проблемы потребует дополнительного финансового обеспечения с целью усиления мер безопасности, с другой стороны возможность мошеннических действий с базами данных могут стать определенным барьером для участников краудсорсинговых платформ [138].

-низкий уровень распространения информации о деятельности и преимуществах краудсорсинговых платформ в российских условиях также является отрицательным фактором, который негативно сказывается на развитии данной инновации, в том числе применительно к нуждам некоммерческих организаций.

На основании вышесказанного, можно выделить перспективные направления использования краудсорсинга в некоммерческих организациях в контексте стандартных моделей организации данного вида инновационной деятельности (таблица 3.3).

Таблица 3.3

Перспективные направления использования краудсорсинга в НКО

(составлено на основании [22], [47], [56], [112])

Наименование модели краудсорсинга	Ключевые характеристики модели краудсорсинга (применительно к коммерческому сектору и предпринимательской деятельности)	Возможности использования модели краудсорсинга в секторе НКО
Crowd Wisdom	Сбор сведений, данных и мнений определенного числа респондентов относительно заявленной	- возможность ранжирования социальных проектов и временной последовательности их

	<p>проблематики или обсуждаемого решения. При этом доступ к цифровому сервису может быть как общедоступным, так и ограниченным в рамках определенной категории выбранных пользователей. Активно используется в коммерческом секторе и представляет собой инновационное обеспечение реализации принципов широко известного управленческого метода «мозговой атаки»</p>	<p>исполнения в рамках как отдельной НКО, так и на государственном уровне, - выбор символики, логотипа и т.д. отдельной НКО или общественной ассоциации, -реализация научных исследований и авторских идей в контексте реализации научной и образовательной политики государства или региона</p>
Crowd Creation	<p>Реализуется посредством участия контактной аудитории в разработке и принятии решений относительно отдельных видов товаров и услуг как совершенно новых, так и существующих, но требующих определенной модернизации по ряду направлений (физические свойства, дизайн, упаковка, рекламная деятельность и т.д.).</p>	<p>-формирование новых подходов к организации волонтерской деятельности, в том числе создание графических и видеоматериалов как по итогам проведенных акций, так и по планируемым мероприятиям, -поиск новых моделей, форм и механизмов организации социальной поддержки населения, в том числе возможность осуществления визуального контроля за деятельностью участников НКО</p>
Crowd Voting	<p>Возможность ранжирования и системной оценки, в том числе скрытого характера с точки зрения приоритета определенного выбора действий (просмотра в интернете, оценке контента в социальных сетях и т.д.), управленческих решений той или иной организации. В определенной степени</p>	<p>-использование системы внешних экспертных оценок при проведении конкурсов среди НКО как на региональном, так и федеральном уровне, - учет внешних экспертных оценок при распределении грантов и организации других способов финансирования</p>

	<p>может быть соотнесено с другим активно используемым методом современного менеджмента – экспертной оценкой. Вместе с тем, актуальным остается вопрос уровня компетентности и профессионализма респондентов, принимающих участие в оценке</p>	<p>деятельности современных НКО на основании достигнутых результатов и мнений контактных групп</p>
Crowdfunding	<p>Наиболее распространённая модель краудсорсинга, предполагающая сбор определенных средств на реализации проектов, прежде всего в условиях креативных индустрий и экономики впечатления. Активно используется именно в проектной деятельности, так как предполагает ограниченные сроки как сбора финансовой помощи, так и реализации самого проекта. При этом важным вопросом остается обеспечение прозрачности проведения операций по расходованию собранных пожертвований</p>	<ul style="list-style-type: none"> - финансирование благотворительной деятельности по различным направлениям социального характера, - сбор средств на организацию волонтерской деятельности, - финансовая поддержка определенных общественных институтов (образовательных организаций, научно-просветительских проектов и т.д.)

Как видно из представленной таблицы, использование краудсорсинга в некоммерческих организациях может расширить потенциальные возможности для реализации социальных проектов и повысить эффективности их деятельности с точки зрения конечного получателя услуг [39].

Можно говорить о том, что краудсорсинговые платформы обладают значительным потенциалом для устойчивого развития сектора некоммерческих организаций и преимущества от их использования превалируют над

возможными недостатками. Кроме того, помимо непосредственного внедрения механизма краудсорсинга в деятельности НКО, подобного рода цифровые платформы могут способствовать интенсификации участия НКО в решении крупномасштабных проектов социальной направленности, в том числе в условиях реализации ключевых национальных проектов («Образование», «Наука», «Демография» и другие) [37].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ключевым фактором, который необходимо принять во внимание при разработке систем управления некоммерческими организациями в современных условиях следует признать цифровизацию социально-экономических процессов, активно происходящую в последнее десятилетие в контексте определения новых возможностей не только для обеспечения исключительно высоких показателей экономического роста в условиях коммерческих организаций, но и способствующих развитию некоммерческого сектора.

В отличие от коммерческих организаций, главная цель цифровизации некоммерческих организаций – комплексное повышение уровня и качества ведения некоммерческой деятельности за счет внедрения и развития управленческих инноваций и трансформации как взаимодействия с субъектами внешней среды, прежде всего с государством в рамках оптимизации расходования средств государственной поддержки при одновременном повышении эффективности реализации конкретных мероприятий и действий социальной направленности, так и с точки зрения повышения результативности системы управления внутренней средой НКО и снижения общих расходов на ведение текущей деятельности.

В диссертационном исследовании выделены и подробно охарактеризованы перспективные направления цифровизации в системе управления некоммерческими организациями, к числу которых необходимо отнести:

-внедрение цифровых технологий в организацию управленческого процесса в условиях НКО,

-поиск новых источников и форм финансирования деятельности НКО на основе использования цифровых технологий,

-расширение человеческого и интеллектуального капитала сектора НКО, формирование профессиональных кадров управления на основе использования цифровых технологий,

- развитие стратегического управления НКО в цифровом пространстве и ряд других направлений.

В диссертационном исследовании доказано, что принятие управленческих решений относительно эффективности деятельности некоммерческого сектора и поддержки отдельных организаций с позиции органов государственной власти должно основываться на результатах функционирования единого взаимосвязанного федерального реестра НКО, адаптированного и учитывающего современные цифровые технологии.

В зависимости от уровня использования ИКТ можно выделить три потенциальных этапа формирования государственного реестра НКО – первый этап соответствует современному состоянию ведения реестра в нашей стране и основывается на классических информационных технологиях, второй этап предусматривает использование блокчейн технологий на основе применения распределенных реестров для обработки и оценки данных в режиме реального времени, третий этап основан на применении инновационных технологий «больших данных», которые не только помогают обрабатывать и оценивать информацию, но и моделировать возможные взаимосвязи между объектами оценками.

Управление государственным реестром НКО должно предусматривать не только функциональные аспекты обеспечения его текущей деятельности (наполнение информационными данными в режиме реального времени, взаимодействие с конкретными участниками реестра относительно порядка предоставления информации и обеспечения ее соответствия реальному положению, обновление данных в соответствии с заданными сроками, обеспечение удобного и комфортного доступа пользователей к данным реестра и т.д.), но и соответствовать перспективным направлениям государственной экономической и социальной политики, в том числе в контексте использования передовых инновационных технологий – блокчейн, распределенных реестров, «больших данных», роботизации на основе искусственного интеллекта и т.д.

Государство также должно принимать более активное участие в стимулировании и поощрении участия отдельных граждан в конкретной деятельности НКО, которая не должна ограничиваться исключительно благотворительностью и выполнением определенных функций в реализации социальных проектов. Ключевой целью принятия подобного управленческого решения должно стать поощрение конкретного гражданина за его личный вклад в развитие российского общества и обеспечение устойчивого роста национальной экономики в современных условиях изменяющегося мира.

В диссертационном исследовании представлены и охарактеризованы возможные направления индивидуальной мотивации участников проектов НКО со стороны государства, распределенные и систематизированные по отдельным сферам социальной политики и общественного участия в жизни государства, в том числе:

- информационное продвижение индивидуальных участников деятельности НКО с целью повышения их статуса и деловой репутации,

- учет при приеме на работу в органы госвласти, возможность карьерного продвижения,

- возможность досрочного выхода на пенсию, введение повышающего коэффициента,

- приоритетность в распределении, возможность прохождения службы в элитных подразделениях и ряд других перспективных направлений.

Отдельное внимание в диссертационном исследовании обращено на формирование рейтинговых оценок деятельности субъектов сектора НКО как эффективный способ повышения деловой репутации исследуемых субъектов. Создание автоматизированного цифрового рейтинга НКО в нашей стране позволило бы объективно оценить реальную ситуацию с НКО и усилить государственную поддержку конкретных НКО и его участников с точки зрения формирования персонализированного подхода в государственном регулировании к физическим и юридическим лицам.

В качестве перспективного инструмента продвижения НКО можно отдельно отметить их участие в разработке и реализации социальной рекламы, прежде всего здорового образа жизни и личностного саморазвития, что позволит повысить эффективность брендинга и узнаваемости НКО как в нашей стране, так и за ее пределами. Весьма перспективным также следует считать участие НКО в развитии интеграционных преобразования в странах СНГ при формировании единого рынка социальной рекламы, в других социально ориентированных инициативах, направленных на модернизацию социально-культурных и экономических отношений между странами - участницами.

В современных условиях некоммерческие организации должны стать важным участником комплексной реализации программ корпоративной социальной ответственности различных субъектов предпринимательской деятельности в пределах одной территории и региона, что позволит повысить результативность финансовых вложений всех участников рынка, в том числе и государства посредством использования механизма государственно-частного партнерства, и создать прозрачную систему учета и контроля результатов данной деятельности в соотношении с полученными социально-экономическими эффектами.

Особое значение посредническая деятельность НКО приобретает в условиях реализации программ КСО сложных организационно-управленческих структур (сетевых объединений, кластерных структур, виртуального бизнеса). Разработка последовательного алгоритма участия некоммерческих организаций в реализации программ КСО позволит повысить не только их эффективность, но и создаст дополнительный кумулятивный эффект для территориального развития и роста регионального валового продукта. Еще одним положительным моментом повышения роли НКО в реализации программ корпоративной социальной ответственности можно считать оптимизацию возможностей сочетания корпоративных программ социального партнерства отдельных компаний, инструментов

государственно-частного партнерства и стратегий развития отдельных регионов и территорий РФ.

Расширение спектра современных информационных технологий и внедрение инноваций в организацию социально-экономической деятельности создает дополнительные условия для оптимизации развития не только исключительно предпринимательских структур коммерческого сектора, но и некоммерческих организаций. Среди наиболее эффективных современных инструментов и методов обеспечения эффективности любой организационно-экономической деятельности можно отметить краудсорсинг как один из базовых элементов обеспечения цифровой экосистемы современной инновационной экономики, который позволяет усилить взаимодействие между всеми участниками рыночных отношений в режиме реального времени при одновременном снижении потенциальных транзакционных издержек.

Можно говорить о том, что краудсорсинговые платформы обладают значительным потенциалом для устойчивого развития сектора некоммерческих организаций и преимущества от их использования превалируют над возможными недостатками. Кроме того, помимо непосредственного внедрения механизма краудсорсинга в деятельности НКО, подобного рода цифровые платформы могут способствовать интенсификации участия НКО в решении крупномасштабных проектов социальной направленности, в том числе в условиях реализации ключевых национальных проектов («Образование», «Наука», «Демография» и другие).

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 28.06.2021) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/(Дата обращения:15.01.2022)
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 28.06.2021) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/(Дата обращения:13.01.2022)
3. Градостроительный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 N 190-ФЗ (ред. от 30.12.2021) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2022) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51040/(Дата обращения: 13.01.2022)
4. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 29.11.2021) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/(Дата обращения: 17.01.2022)
5. Федеральный закон "О некоммерческих организациях" от 12.01.1996 N 7-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/ (Дата обращения: 02.02.2022)
6. Федеральный закон от 11.08.1995 N 135-ФЗ (ред. от 08.12.2020) "О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_7495/96b24c7c417f57a7e769bfcc263e78cb3f63f73e/(Дата обращения:03.02.2022)
7. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (в ред. от 31.07.2020) [Электронный ресурс]. –

- Режим доступа:
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/ (Дата обращения:17.01.2022)
8. Распоряжение от 31.12.2020 г. №3684-р "Об утверждении Программы фундаментальных научных исследований в Российской Федерации на долгосрочный период (2021-2030 годы)" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://government.ru/news/41288/> (Дата обращения:31.01.2022)
9. Федеральный закон "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части регулирования деятельности некоммерческих организаций, выполняющих функции иностранного агента" от 20.07.2012 N 121-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_132900/ (Дата обращения:26.01.2022)
10. Федеральный закон "О защите конкуренции" от 26.07.2006 N 135-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/ (Дата обращения: 17.01.2022)
11. Федеральный закон "Об оценочной деятельности в Российской Федерации" от 29.07.1998 N 135-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19586/ (Дата обращения: 17.01.2022)
12. Федеральный закон "Об охране окружающей среды" от 10.01.2002 N 7-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34823/ (Дата обращения: 17.01.2022)

13. Дорожная карта развития «сквозной» цифровой технологии «Системы распределенного реестра» Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://digital.gov.ru/ru/documents/6670/> (дата обращения 01.02.2022).
14. Приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации от 19 марта 2020 г. № 198н "О временном порядке организации работы медицинских организаций в целях реализации мер по профилактике и снижению рисков распространения новой коронавирусной инфекции COVID-19" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/73669697/> (дата обращения 02.02.2022).
15. Письмо Министерства финансов Российской Федерации от 11 февраля 2021 г. N 03-01-10/9033 «О предложениях по введению дополнительных мер поддержки для негосударственных социально ориентированных некоммерческих организаций» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=QUEST&n=202267#04117184029550762/> (дата обращения 02.02.2022).
16. Постановление Межпарламентской Ассамблеи государств - участников Содружества Независимых Государств от 22 ноября 2019 года № 50-8 О модельном законе «О рекламе» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=38420360 (Дата обращения: 17.01.2022)
17. Ашимбаев Т.А. Краудинговые технологии и их перспективы/ Экономика и управление: научно-практический журнал. 2018. № 4 (142). С. 109-111.
18. Багиев Г.Л., Пинчук А.В. Стратегия экономики новой нормальности и концепция маркетинга здравого смысла/ Проблемы современной экономики. 2019. № 3 (71). С. 46-49.

19. Бакаленко А.В. Эволюция представлений о краудсорсинге: мировой и российский опыт/ Известия Уральского государственного экономического университета. 2018. Т. 19. № 2. С. 50-61.
20. Беленская М.А., Яковлев А.В. Особенности мотивации в некоммерческих организациях/ Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2017. Т. 5. № 3 (29). С. 36-41.
21. Богатырев С.Ю. Некоммерческие организации - новая форма ведения бизнеса: зарубежные тенденции - российские перспективы/Управление корпоративными финансами. 2017. № 1. С. 76-86.
22. Болтенков И.А., Чанчиков А.А. Краудсорсинг как способ управления общественно значимыми проектами// В сборнике: Горизонты развития проектного управления: теория и практика. Материалы II Международной научно-практической конференции. Редколлегия: С.М. Нечаева [и др.]. Москва, 2021. С. 287-289.
23. Борисенко А.И. Роль отбора персонала в управлении персоналом организации/ Энигма. 2019. Т. 1. № 9-1. С. 283-288.
24. Волнина Т.А. Продвижение некоммерческих организаций (на примере омского молодежного пространства "Дача Онегина") // В сборнике: Молодёжь третьего тысячелетия. Сборник научных статей. 2017. С. 69-73.
25. Гайрбекова Р.С., Ибрагимова Э.Х. Социально ориентированные некоммерческие организации: опыт развития и перспективы //В сборнике: Влияние новой геополитической реальности на государственное управление и развитие Российской Федерации. Материалы II Всероссийской научно-практической конференции. Под редакцией З.А. Саидова. 2019. С. 245-249.
26. Гасюк В.А. Краудсорсинг как современный управленческий инструмент мобилизации кадровых ресурсов организации// В сборнике: Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами. Сборник

научных статей III Международной научно-практической конференции. 2018. С. 41-48.

27. Герасимов К.Б. Гибридные механизмы в государственно-частном партнерстве// В сборнике: Современный менеджмент: проблемы и перспективы. Сборник статей по итогам XV международной научно-практической конференции. Под редакцией Е.А. Горбашко, И.В. Федосеева. Санкт-Петербург, 2020. С. 484-490.
28. Герасимов К.Б. Создание эффективной методики подбора кадров//В сборнике: Управление и экономика народного хозяйства России. сборник статей IV Международной научно-практической конференции. Пенза, 2020. С. 50-53.
29. Герасимов К.Б. Система управления эффективностью современной организации/ Основы экономики, управления и права. 2020. № 3 (22). С. 14-18.
30. Горбашко Е.А., Фролков А.И. Анализ подходов и методов оценки взаимодействия заинтересованных сторон при принятии управленческих решений/ Ученые записки Санкт-Петербургского имени В.Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. 2021. № 1 (77). С. 34-37.
31. Горбашко Е.А. Цифровизация в образовании в интересах устойчивого развития// В книге: Национальная концепция качества: подготовка управленческих кадров. сборник тезисов докладов национальной научно-практической конференции с международным участием. Санкт-Петербург, 2020. С. 294-298.
32. Горбашко Е.А. Цифровые технологии в обеспечении качества образования// В сборнике: Современный менеджмент: проблемы и перспективы. Сборник статей по итогам XVI международной научно-практической конференции. Санкт-Петербург, 2021. С. 32-36.
33. Гришина Е.Л. Мотивация участия в проектной деятельности как фактор устойчивого развития некоммерческих организаций. // В сборнике: Актуальные проблемы труда и развития человеческого потенциала

- Вузовско-академический сборник научных трудов. Санкт-Петербург, 2019. С. 46-51
34. Гришина Е.Л. Анализ этапов проектирования государственного реестра НКО на основе технологии «больших данных» // В сборнике: Актуальные проблемы развития сферы услуг. сборник научных трудов. Санкт-Петербург, 2020. С. 41-44.
35. Гришина Е.Л. Совершенствование системы управления продвижением некоммерческих организаций в России\ Инновационная деятельность. 2021. № 1 (56). С. 40-45.
36. Гришина Е.Л. Роль НКО в повышении эффективности управления программами корпоративной социальной ответственности российских предприятий/ Управленческое консультирование. 2021. № 1 (145). С. 127-133.
37. Гришина Е.Л. Оценка перспективных направлений использования краудсорсинга в некоммерческих организациях/ Журнал правовых и экономических исследований. 2021. № 3. С. 172-175.
38. Двдцдтв А.В., Никифорова И.Г. Некоммерческие организации//В сборнике: Инновационный конвент «Образование, наука, инновации. Молодежный вклад в развитие научно-образовательного центра «Кузбасс»». Материалы Инновационного конвента. Кемерово, 2019. С. 456-459.
39. Доможирова О.В., Петрова Е.А. Краудсорсинг как способ оптимизации функционирования предприятий/ Белгородский экономический вестник. 2020. № 1 (97). С. 23-29.
40. Жамбаева А.К., Бектымбаев М.К. Тенденции развития и продвижение организации в сети интернет// Теория и практика современной науки. 2018. № 5 (35). С. 1212-1215.
41. Жилина Г.И., Бухтияров А.В. Деловая репутация как фактор повышения конкурентоспособности организации/ Вестник Воронежского института высоких технологий. 2019. № 1 (28). С. 160-164.

42. Жукова К.С., Миляева Н.В. Некоммерческие организации: сущность, значение, основные аспекты// В сборнике: Мировая и российская наука: области развития и инноваций. Сборник научных статей. Москва, 2021. С. 92-95.
43. Зайцева Т.В. Некоммерческие организации: перспективы и проблемы развития// В сборнике: Молодые аграрии Ставрополя. сборник научных трудов молодых ученых по материалам 84- й научно-практической конференции. 2019. С. 126-128.
44. Зубакова С., Попова Н.Ю. Продвижение волонтерского движения средствами социальной рекламы// В книге: Гуманитарно-социальные науки и право. Тенденции развития современной науки. Материалы научной конференции студентов и аспирантов Липецкого государственного технического университета. 2018. С. 85-87.
45. Ивлева Е.С., Кейта М.Д. Феномен цифровой экономики в экономической науке// В сборнике: Развитие финансовых отношений в период становления цифровой экономики. Материалы II Международной научно-практической конференции. Под научной редакцией А.Ю. Румянцевой. 2019. С. 65-67.
46. Ивлева Е.С., Дмитриенко К.В. Цифровые технологии экономического роста// В сборнике: Трансформация бизнеса и общественных институтов в условиях цифровизации экономики. Сборник материалов национальной научно-практической конференции. Санкт-Петербург, 2019. С. 14-19.
47. Карибджанов Ч.Е. Краудсорсинг - инновационный инструмент управления/ Вестник университета Туран. 2018. № 3 (79). С. 175-178.
48. Канарейко Д.А. Некоммерческие организации как драйвер социальных инноваций/ Modern Science. 2021. № 9-2. С. 39-42.
49. Клишина Ю.Е., Бабаджанов А.А. Некоммерческие организации и проблемы их функционирования в России/ Экономика и социум. 2016. № 11-1 (30). С. 689-692.

50. Колесников А.М., Балашова К.В., Гагулина Н.Л. Трансформации инновационного развития// В сборнике: Метрологическое обеспечение инновационных технологий. Материалы III Международного форума в рамках празднования 80-летия Санкт-Петербургского государственного университета аэрокосмического приборостроения, 300-летия Российской академии наук. Под редакцией В.В. Окрепилова. Санкт-Петербург, 2021. С. 18-19.
51. Колесников А.М., Клепиков А.А. Цифровые технологии: эволюция, ограничения, информационная логистика, образование// В сборнике: Цифровое образование в РФ: состояние, проблемы и перспективы. Материалы Международного форума. 2019. С. 145-151.
52. Красникова Я.В. Подбор персонала: современные технологии поиска и отбора персонала/Профессиональная ориентация. 2018. № 2. С. 27.
53. Кузнецов Ю.В., Анохина Е.М., Мелякова Е.В. Подходы к оценке деятельности предприятий в регионах Российской Федерации/ Экономика и управление. 2018. № 9 (155). С. 49-59.
54. Кузнецов Ю.В. Проблемы формирования стандарта региональной системы стратегического управления в условиях перехода к цифровой экономике// В сборнике: Актуальные проблемы менеджмента: производительность, эффективность, качество. Материалы международной научно-практической конференции. 2017. С. 220-223.
55. Лаврова Т.А., Уваров С.А. Государственно-частное партнерство как основа интенсивного развития туризма в России// Журнал правовых и экономических исследований. 2017. № 2. С. 190-195.
56. Левшина О.Н., Гусейнова Н.Э. Краудсорсинг как инструмент повышения эффективности инновационной политики предприятия сервиса// В сборнике: XXII Царскосельские чтения. материалы международной научной конференции. 2018. С. 35-38.

- 57.Лига Е.М. Социально ориентированные некоммерческие организации в государстве всеобщего благосостояния/ Гуманитарный вектор. 2021. Т. 16. № 2. С. 46-55.
- 58.Литвинов В.А. Об оценке эффективности патриотического и нравственного воспитания/ Педагогика и психология образования. 2018. № 4. С. 51-58.
- 59.Максимова Т.Г., Кулишова А.В. Краудфандинг для университетов 3.0//В сборнике: Актуальные проблемы бизнес-образования. Материалы XVII Международной научно-практической конференции. Белгородский гос. университет, Университет бизнеса и менеджмента технологий, Ассоциация бизнес-образования, 2018. С. 130-133.
- 60.Максимова Т.Г., Кулакова А.О., Скорых С.В. Использование метода анализа иерархий для обоснования выбора сценария развития проекта/ Экономика. Право. Инновации. 2019. № 2. С. 42-48.
- 61.Малинина Е.А. Современные процедуры найма и отбора персонала, подходы к оценке их эффективности/ В сборнике: Актуальные вопросы экономики и управления- Материалы Международной научно-практической конференции. 2019. С. 109-114
- 62.Медведева А.А., Сазонова Я.А., Орлова М.В. Краудсорсинг как инструмент управления потребительским опытом// В книге: Реформы в России и проблемы управления. Материалы 33-й Всероссийской научной конференции молодых ученых. Государственный университет управления. 2018. С. 124-127.
- 63.Меркулова Т.А., Тарасов Ю.А. Некоммерческие корпоративные организации// В сборнике: Актуальные вопросы развития современного общества. Сборник научных статей 8-ой Международной научно-практической конференции. 2018. С. 160-164.
- 64.Мутаев У.К. Социально-ориентированные некоммерческие организации: проблемы и перспективы (на примере Ивановской области) / Управленческий учет. 2021. № 8-2. С. 298-308.

65. Нехода, Е.В. Теория и практика корпоративной социальной ответственности. / Е.В. Нехода - Томск: ИД Томского гос. ун-та, 2015. - 340 с.
66. Омаров М.М. Инновационные подходы к мотивации и стимулированию персонала предпринимательских структур/ Известия Международной академии аграрного образования. 2020. № 50. С. 115-119.
67. Омаров М.М., Афанасьева Е.С., Человеческий капитал в эпоху диджитализации/ Известия Международной академии аграрного образования. 2019. № 47. С. 54-58.
68. Осипова О.С., Капитанов В.А., Иванова В.М. Актуальные вопросы мотивации и стимулирования труда персонала социально ориентированных некоммерческих организаций// Тренды и управление. 2018. № 3. С. 22-41.
69. Певная М.В., Кузьминчук А.А. Динамика студенческого волонтерства в Свердловской области/ Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2016. № 4. С. 135-148.
70. Петров А.Н. Современная модель стратегического менеджмента// Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2017. № 1-1 (103). С. 12-20.
71. Пилипенко А.Д. Механизмы оптимизации взаимодействия сетевых СО НКО с государственными структурами// Каспийский регион: политика, экономика, культура. 2020. № 3 (64). С. 77-81.
72. Подсохин Ф.Е. Продвижение некоммерческих организаций в современной России/ PR и реклама: традиции и инновации. 2014. № 14-2. С. 230-235.
73. Познякевич В.Н., Житкевич Г.Я. Волонтерская деятельность как новый объект учета и анализа/ Бухгалтерский учет и анализ. 2018. № 7 (259). С. 43-49.

- 74.Пряжникова, О.Н. Корпоративная социальная ответственность в условиях социальной и солидарной экономики // Экономические и социальные проблемы России. 2016. №1. С. 108-124.
- 75.Радченко А.А. Основные составляющие системы отбора управленческого персонала// В сборнике: Человек и природа Сборник материалов студенческой научно-практической конференции. Омский государственный педагогический университет. Омск, 2019. С. 114-115
- 76.Рощупкина В.В. Социально ориентированные некоммерческие организации как субъекты социального предпринимательства: проблемы и механизм их решения/ Экономика и предпринимательство. 2019. № 6 (107). С. 608-612.
- 77.Соколова С.Д. Проблема мотивации персонала в некоммерческих организациях// Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2017. Т. 3. № 13. С. 906-908.
- 78.Гелишевская Я.В., Листопад М.Е. Деловая репутация организации // В сборнике: Актуальные проблемы и перспективы развития экономики в условиях модернизации. сборник статей Международной научно-практической конференции. 2018. С. 111-114.
- 79.Ткачев В.А., Артемьева С.В. Роль и место краудсорсинга в музейной деятельности// В сборнике: Детско-юношеский туризм: образовательные технологии. сборник научных трудов по материалам III Международной научно-практической конференции. 2017. С. 219-223.
- 80.Ткачев В.А., Карпова Г.А. Общественное здоровье как стратегический приоритет социальной политики России//Журнал правовых и экономических исследований. 2019. № 3. С. 13-17.
- 81.Ткачев В.А., Поничев Д.А. Методические подходы к количественной оценке предпринимательской активности//В сборнике: Актуальные проблемы развития сферы услуг. сборник научных трудов. Санкт-Петербург, 2020. С. 128-133.

- 82.Трескин П.А. Некоммерческие организации в виртуальном пространстве// В сборнике: Социальная реальность виртуального пространства. материалы II Международной научно-практической конференции. Иркутск, 2020. С. 159-164.
- 83.Тульчинский, Г.Л., Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности. – СПб.: НИУ ВШЭ, 2012. - 236 с.
- 84.Фейлинг Т.Б. Технологии краудсорсинга в решении современных проблем общества/Заметки ученого. 2021. № 2. С. 507-511.
- 85.Хорева, Л.В., Шраер, А.В. Влияние корпоративной социальной ответственности на экономическую безопасность бизнеса // Экономическая безопасность: стратегические риски и угрозы III Межвузовская научно-практическая конференция с международным участием: сборник статей / Под ред. Т.И. Безденежных, Р.В. Дронова, В.В. Шапкина. 2016. С. 131-135.
- 86.Хорева, Л.В., Шокола, Я.В., Шраер, А.В. Использование концепции корпоративной социальной ответственности в крупных компаниях: традиции и инновации // Экономические науки. 2015. № 123. С. 56-60.
- 87.Чиженок А.А., Лымарева О.А. Развитие подбора и отбора кадров как института управления персоналом/ Аллея науки. 2019. Т. 3. № 6 (33). С. 13-17.
- 88.Чубукова Л.В. Продвижение проектов некоммерческих организаций// В сборнике: II Островидовские чтения. Материалы Второй межрегиональной историко-церковной конференции «Островидовские чтения» «1917-2017: уроки столетия». Отв. ред. С. Л. Логинов. 2018. С. 146-149.
- 89.Чумякина Т.А. Продвижение проектов олимпийского волонтерского движения// В сборнике: ИМПУЛЬС–2012. Труды IX Международной научно-практической конференции студентов, молодых ученых и предпринимателей в сфере экономики, менеджмента и инноваций: в 2-х

- томах. под редакцией А.А. Дульзона; Томский политехнический университет. 2012. С. 113-116.
90. Шевцов С.С., Киракосян С.А. Деловая репутация в условиях развития цифровых технологий/ *Legal Bulletin*. 2020. Т. 5. № 2. С. 27-31.
91. Шелег К.В. Коммерческие и некоммерческие организации в современном обществе/ *Ростовский научный вестник*. 2021. № 4. С. 109-112.
92. Шмелёва М.В. Социально ориентированные некоммерческие организации как потенциально значимый ресурс развития социальной сферы// В сборнике: *Актуальные проблемы социальной сферы: теория и практика. Материалы II Всероссийского научно-практического семинара. Ответственные редакторы Н.В. Курилович, А.Ю. Курин*. 2019. С. 119-122.
93. Backman E. V., Smith S. R., Healthy organizations, unhealthy communities? - 2000 - *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 10, no. 4, s. 355-73.
94. Bryson J. M., *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement – 2011 - 4th Edition*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
95. Clary E. G., Snyder M., The motivations to volunteer: theoretical and practical considerations - 1999 - *Current Directions in Psychological Science*, vol. 8, no. 5, s. 156-159
96. Cooke, R. Martin (red.), *Clusters and Regional Development. Critical Reflections and Explorations*, London: Routledge. – 2012. – p.425
97. *Corporate Social Responsibility / Mark S. Schwartz, Wesley Cragg*. - Routledge, 2017. - 560 p.
98. David E, Kleinberg J. *Networks, Crowds, and Markets Reasoning About a Highly Connected World*. – Johannesburg: MTM, 2018
99. Drucker, P., The Third Sector: America's Non-market Counterculture, *NPQ: New Perspectives Quarterly* – 1990 - vol. 7, no. 2, s. 49-53.
100. Frey B. B., Lee S. W., Lohmeier J. H., Toolefson N., Measuring collaboration among grant partners – 2006 - *American Journal of Evaluation*, vol. 7, no. 3, s. 383 – 392.

101. Jaaniste, L. Placing the creative sector within innovation: the full gamut, *Innovation: Management, Policy and Practice*. Special edition on creative industries innovation - №11(2)- 2009 – pp. 215–229.
102. Jeavons T. H., When management is the message: relating values to management practice in non-profit organizations, *nonprofit – 1992 – Management & leadership*, vol. 2, no. 4, s. 403-417.
103. Joost de Kruijff, Hans Weigand Towards a Blockchain Ontology – Semantic Scholar [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pdfs.semanticscholar.org/> (Дата обращения: 06.02.2022)
104. Kent D. Miller Organizational Research as Practical Theology// *Organizational Research Methods*, 2014, vol. 18, 2: pp. 276-299
105. Kotler P. Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause / P. Kotler., N. Lee. NJ: Wiley, 2005. PP. 320- 28
106. Lewis D., The management of non-governmental development organizations, *Routledge studies in the management of voluntary and nonprofit organizations*, London and New York - 2005
107. McWilliams A., Siegel D. I, Teoh S. H. Issues in the Use of the Event Study Methodology: A Critical Analysis of Corporate Social Responsibility Studies//*Organizational Research Methods*, 1999, vol. 2, 4: pp. 340-365.
108. Nathan Reiff How Blockchain Can Protect the Global Economy – Investopedia [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.investopedia.com/tech/how-blockchain-can-protect-global-economy/> (Дата обращения: 11.01.22)
109. Perrini F., Russo A., Tencati A., Vurro C. Deconstructing the relationship between CSP and CFP // *J Bus Ethics*. 2011. №102. PP. 59-76.
110. Porter, M., Kramer, M. Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility // *Harvard Business Review*, 2006. № 84 (12). P.78-92.
111. Prive T. What Is Crowd and How Does It Benefit the Economy. Электронный ресурс: <http://www.forbes>.

com/sites/tanyaprive/2012/11/27/what-is-crowd-andhow-does-it-benefit-the-economy/ (дата обращения: 13.01.2022).

112. Sargeant A., Shang J., Fundraising Principles and Practice – 2010 - Wiley&Sons, San Francisco.
113. Strategic Corporate Social Responsibility: Sustainable Value Creation / David Chandler. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc, 2016. - 488 p.
114. Tapscott D., Williams A.D. Wikinomics: how mass collaboration changes everything. – New York: Portfolio, 2008
115. Сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. –Режим доступа: [http:// www.gks.ru/](http://www.gks.ru/) (Дата обращения: 02.12.2021).
116. Сайт Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации [Электронный ресурс]. –Режим доступа: <https://digital.gov.ru/ru/ministry/common/>(Дата обращения: 02.12.2021).
117. Официальный сайт «Система поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций» Министерства экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nko.economy.gov.ru/Public/NewsPage/Details.html?id=169> (Дата обращения 07.02.2022).
118. Доклад о деятельности и развитии социально ориентированных некоммерческих организаций за 2020 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:https://www.economy.gov.ru/material/file/6e0b95bace2f3e90da56ef04545e5f35/Doklad_2021.pdf (Дата обращения 07.02.2022).
119. Доклад о развитии добровольчества в Российской Федерации в 2020 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/file/9274a8e4e2f5fde084dd7a13cedd69eb/Doklad_dobro_2020.pdf (Дата обращения 05.02.2022).
120. Отчет компаний MindSmith и Waves Enterprise о текущем статусе и развитии российской корпоративной блокчейн-экосистемы [Электронный

- ресурс]. – Режим доступа: <https://yandex.ru/turbo/forklog.com/s/chislo-korporativnyh-blokchejn-proektov-v-rf-vyroslo-na-45-za-pervoe-polugodie-2019/> (Дата обращения 03.02.2022).
121. Отчет «Большие данные в государственном управлении: опыт внедрения» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ac.gov.ru/files/content/10087/sorokin-kruglyj-stol-issledovanie-pdf.pdf>(Дата обращения 06.02.2022).
122. Информационно-аналитический бюллетень о развитии гражданского общества и некоммерческого сектора в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hse.ru/monitoring/mcs/>(Дата обращения 07.02.2022).
123. Реестр некоммерческих организаций, в наибольшей степени пострадавших в условиях ухудшения ситуации в результате распространения новой коронавирусной инфекции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://data.economy.gov.ru/analytics/sonko-affected> (Дата обращения 06.02.2022).
124. Реестр НКО, выполняющих функции иностранного агента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://unro.minjust.ru/NKOForeignAgent.aspx> (Дата обращения 06.02.2022).
125. Рейтинг благотворительных некоммерческих организаций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://raex-a.ru/rankings/charity_foundations(Дата обращения 02.02.2022).
126. Карта российской корпоративной блокчейн экосистемы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ru.scribd.com/document/432824139/Blockchain-Ecosystem-Report#from_embed (Дата обращения 03.02.2022).
127. Интернет- портал государственных услуг РФ- [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gosuslugi.ru/> (Дата обращения 03.02.2022).

128. Интернет- портал информационно-аналитического ресурса «Работа в России»- [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://trudvsem.ru/> (Дата обращения 04.02.2022).
- 129.Официальный сайт Благотворительного фонда помощи детям с онкогематологическими и иными тяжелыми заболеваниями «Подари жизнь»- [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://podarizhizn.ru/main/> (дата обращения 18.01.2022)
- 130.Официальный сайт Благотворительного фонда помощи тяжелобольным детям, сиротам и инвалидам «Русфонд»- [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rusfond.ru/> (дата обращения 18.01.2022)
- 131.Официальный сайт Благотворительного Фонда Помощи Детям World Vita- [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://worldvita.ru/need_help (дата обращения 18.01.2022)
- 132.Официальный сайт Благотворительного фонда продовольствия «Русь» - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://foodbankrus.ru/> (дата обращения 18.01.2022)
- 133.Официальный сайт Благотворительного фонда помощи хосписам «Вера» - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hospicefund.ru/> (дата обращения 18.01.2022)
134. Официальная страница проекта «Виртуальная Рында» - Электронный ресурс: <https://openrynda.te-st.ru/>(дата обращения: 23.01.2022).
135. Официальная страница проекта ««ЛизаАлерт» - Электронный ресурс: <https://lizaalert.org> (дата обращения: 23.01.2022).
136. Инфо-портал о краудфандинге и сборе средств в России и мире - Электронный ресурс: <http://crowdfundinginfo.ru/crowdsourcing/item/16-crowdsourcing>(дата обращения: 27.01.2022).
137. Аналитический материал «НКО и коронавирус: остаться в живых» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://journal.dobro.ru/wp-content/uploads/2020/06/nko_i_koronavirus_ostatsya_v_zhivih.pdf (дата обращения: 28.01.2022).

138. Информационный материал «Как избежать ловушек IT-краудсорсинга»-
Электронный ресурс: <https://lpgenerator.ru/blog/2018/11/15/kak-izbezhat-lovushkek-it-kraudsorsinga/>(дата обращения: 28.01.2022).
139. Информационный материал «История краудмэппинга в России»
Электронный ресурс: <https://rynda.org/about/>(дата обращения: 29.01.2022).
140. Информационные материалы о технологии NoSQL [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.bigdataschool.ru/wiki/nosql> (Дата обращения: 29.01.2022)
141. Информационные материалы о технологии MapReduce [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/MapReduce> (Дата обращения: 29.01.2022)
142. Информационные материалы о технологии Hadoop [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Hadoop> (Дата обращения: 29.01.2022)
143. Информационные материалы о примерах использования краудсорсинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vctr.media/kak-rabotaet-kraudsorsing-idej-6-kejsov-mirovykh-brendov-11911/>(Дата обращения: 30.01.2022)
144. Информационный материал «Половина россиян знают о деятельности социальных НКО» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nafi.ru/analytics/polovina-rossiyan-znayut-o-deyatelnosti-sotsialnykh-nko-en-half-of-russians-know-about-the-activitie/>(Дата обращения: 31.01.2022)
145. Информационный материал «НКО: доверять или проверять?» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://grans.hse.ru/news/292218931.html>(Дата обращения: 14.01.2022)
146. Информационный материал «Малый бизнес встает на платформы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/4898400/>(Дата обращения: 19.01.2022)

147. Информационный материал «Путин поручил разработать рекомендации для упрощения выдачи кредитов НКО» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ria.ru/20220129/kredit-1770121156.html/>(Дата обращения: 16.01.2022)
148. Информационный материал «Число вовлечённых в волонтерскую деятельность граждан РФ выросло вдвое» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://news.rambler.ru/sociology/46405215/?utm_content=news_media&utm_medium=read_more&utm_source=copylink/(Дата обращения: 16.01.2022)
149. Данные рейтинга Global CR RepTrak® [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.reprtrak.com/global-reprtrak-100/>(Дата обращения: 19.01.2022)
150. Рейтинг социальной ответственности 50ти крупнейших ПАО России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vc.ru/u/491022-instratkom/302630-reyting-socialnoy-otvetstvennosti-50ti-krupneyshih-pao-rossii/>(Дата обращения: 25.01.2022)
151. Благотворительная деятельность ПАО «Газпром» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sustainability.gazpromreport.ru/2019/5-social/5-3-charity/>(Дата обращения: 29.01.2022)
152. Благотворительная деятельность ПАО «Сбербанк» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://vbudushee.ru/upload/iblock/1dd/Godovoy_otchet-2019-2020-Vklad_v_budushee2.pdf(Дата обращения: 29.01.2022)
153. Развитие инновационных кластеров в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/innovatsionnye-klastery-rossii/>(Дата обращения: 30.01.2022)
154. Проект на Охтинском мысе в Петербурге доработали с учетом создания исторического парка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tass.ru/obschestvo/13637545> (Дата обращения: 07.02.2022)

155. Музей вместо штаб-квартиры. В Петербурге пофантазировали на тему археологического заповедника на Охтинском мысу [Электронный ресурс].
– Режим доступа: <https://www.fontanka.ru/2021/02/10/69758487>(Дата обращения: 07.02.2022)