**Образовательная автономная некоммерческая организация высшего образования**

**«МОСКОВСКИЙ ОТКРЫТЫЙ ИНСТИТУТ»**

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Направление** | ***38.03.02*** | **Направленность** | Государственное и муниципальное управление |
|  | *(код)* |  | *(наименование)* |

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ работа**

|  |  |
| --- | --- |
| **на тему** | **Совершенствование деятельности**  |
| **некоммерческой организации города (на примере Оои**  |
| **«Химкинский Спортивно-Досуговый Центр Глухих»** |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Обучающийся |  | ***Рогов Александр Григорьевич*** |  |  |
|  |  | *(Ф.И.О. полностью)* |  | *подпись* |
| Руководитель |  | ***Умурзоков Рахматджон Маллабоевич*** |  |  |
|  |  | *(Ф.И.О. полностью)* |  | *подпись* |

**МОСКВА 2020 г.**

 **Образовательная автономная некоммерческая организация высшего образования**

**«МОСКОВСКИЙ ОТКРЫТЫЙ ИНСТИТУТ»**

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |

**ЗАДАНИЕ**

**на выпускную квалификационную работу**

студенту Рогова Александра Григорьевича

1. Тема: Совершенствование деятельности некоммерческой организации города (на примере ООИ "Химкинский Спортивно-Досуговый Центр Глухих")

2. Срок сдачи студентом законченной работы «20» марта 2020 г.

3. Исходные данные к ВКР: научная и учебная литература, интернет ресурсы.

4. Содержание ВКР (перечень подлежащих разработке вопросов):

Введение………………………………………………………………….

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Теоретико-методологические основы деятельности некоммерческих организаций ………………………………………………………………………

1.2. Некоммерческие организации в структуре государственного и муниципального управления

1.3. Нормативно-правовое регулирование деятельности некоммерческих организаций в Российской Федерации

Глава 2. Деятельность ООИ «Химкинский Спортивно-досуговый Центр Глухих»

2.1. Общая характеристика деятельности ООИ ХСДЦГ

2.2. Основные направления, особенности деятельности ООИ ХСДЦГ

2.3. Анализ эффективности структуры и системы управления ООИ ХСДЦГ

Глава 3. ПРЕДЛОЖЕНИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООИ ХСДЦГ

3.1. Основные проблемы управления некоммерческими организациями в России на современном этапе

3.2. Проблематика эффективности управления ООИ ХСДЦГ

3.3. Рекомендации по совершенствованию эффективной структуры и системы управления в ООИ ХСДЦГ

Заключение

Список использованной литературы

перечень графического материала

Приложение

**содержание**

**Введение**………………………………………………………………….5

**Глава 1.** **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

1.1. Теоретико-методологические основы деятельности некоммерческих организаций ………………………………………………………………………8

1.2. Некоммерческие организации в структуре государственного и муниципального управления…………………………………………………….17

1.3. Нормативно-правовое регулирование деятельности некоммерческих организаций в Российской Федерации…………………………………………27

**Глава 2. Деятельность ООИ «Химкинский Спортивно-досуговый Центр Глухих»**

2.1. Общая характеристика деятельности ООИ ХСДЦГ………………..38

2.2. Основные направления, особенности деятельности ООИ ХСДЦГ….42

2.3. Анализ эффективности структуры и системы управления ООИ ХСДЦГ……………………………………………………………………………45

**Глава 3. ПРЕДЛОЖЕНИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООИ ХСДЦГ**

3.1. Основные проблемы управления некоммерческими организациями в России на современном этапе……………………………………………………61

3.2. Проблематика эффективности управления ООИ ХСДЦГ…………..68

3.3. Рекомендации по совершенствованию эффективной структуры и системы управления в ООИ ХСДЦГ……………………………………………70

**Заключение**……………………………………………………………76

**Список использованной литературы**…………………..83

**ПРИЛОЖЕНИЯ**……………………………………………………………89

**ВВЕДЕНИЕ**

Сегодня важнейшим институтом гражданского общества являются некоммерческие организации (НКО), составляющие фактически наряду с государством и бизнес-структурами третий сектор, который часто намного эффективнее первых двух решает актуальные проблемы населения. Фактически некоммерческие организации стали сегодня не просто частью современного общества, позиционирующая себя как социальный институт, а целостной системой создания, развития и доставки потребителям общественно значимых услуг. При этом НКО делают это зачастую намного эффективнее и быстрее государственных структур, которые вследствие излишней громоздкости административного аппарата, бюрократии, недостачи финансирования, смены политического курса или иных факторов не могут адекватно и быстро отвечать на все социальные вызовы современного общества.

Некоммерческие организации сегодня также выступают как активный и последовательный партнер государства и ее структур, поскольку взяли на себя обязанность не только реагировать на существующую динамику общественных потребностей, но и активно влиять на политику государства в регионах и на местах. Поэтому НКО сегодня – очень действенная сила в реализации социальной политики государства, которые в том числе преодолевают существующие изъяны социально-культурной политики властей. И, наконец, очень важна и деятельность некоммерческих организаций в плане их взаимодействия с государственными и муниципальными органами по вопросам местного самоуправления, социальной инфраструктуры, организации государственно-частного партнерства и т.д.

Поэтому актуальность изучения основ деятельности некоммерческих организаций, анализа их взаимосвязей с органами государственной власти всех уровней, совершенствования системы управления НКО является таким актуальным и значимым.

Итак, тема исследования – совершенствование деятельности некоммерческой организации (на примере общественной организации инвалидов по слуху «Химкинский спортивно-досуговый центр для глухих» (ООИ ХСДЦГ).

Главная цель исследования – проанализировать особенности и направления совершенствования деятельности НКО ООИ ХСДЦГ в современных условиях.

Исходя из поставленной цели, для проведения исследования были поставлены такие задачи:

- проанализировать теоретико-методологические основы деятельности некоммерческих организаций в современной науке;

- изучить роль и место некоммерческих организаций в структуре государственного и муниципального управления;

- выявить особенности нормативно-правового регулирования деятельности некоммерческих организаций в России;

- дать общую характеристику деятельности общественной организации инвалидов по слуху «Химкинский спортивно-досуговый центр для глухих»;

- изучить основные направления и особенности деятельности исследуемой организации;

- провести анализ эффективности структуры и системы управления ООИ ХСДЦГ;

- выявить основные проблемы управления некоммерческими организациями в России на современном этапе;

- обобщить проблематику эффективности управления ООИ ХСДЦГ;

- подготовить практические рекомендации по совершенствованию эффективной системы управления в ООИ ХСДЦГ.

Объектом исследования является общественная организация инвалидов по слуху «Химкинский спортивно-досуговый центр для глухих».

Предмет исследования – особенности системы управления и направления совершенствования ООИ ХСДЦГ.

В процессе подготовки и написания работы были использованы работы таких ученых, как Н.А. Бадяевой, Е.Ю. Валявиной, Г.Г. Волкова, М.Б. Горного, Е.А. Исаевой, О.А. Кожевникова, К.А. Косыгиной, И.В. Мерсияновой, Е.А. Сесявина, Т.В. Сойфера, А.А. Шабуновой, Т.Б. Якимовой и других исследователей.

Практическая значимость исследования заключается в том, что были даны конкретные рекомендации для совершенствования системы и структуры управления в ООИ ХСДЦГ.

Основой для методологии исследования стали методы наблюдения, сбора и анализа информации, обобщения, аналогии, методы систематизации и классификации полученной информации.

**ГЛАВА 1.** **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**1.1. Теоретико-методологические основы деятельности некоммерческих организаций**

В современных реалиях жизни российского гражданского общества одним из важнейших институтов, деятельность которых направлена на решение актуальных вопросов социальной сферы, являются некоммерческие организации. Из значение для населения является бесспорно важным, значимым и часто решающим, так как они способны решить задачи, которые государство в силу разных причин упускает.

Некоммерческие организации – это такие виды организаций, которые в своей основной деятельности не имеют целей извлечения прибыли. Среди своих основных задач они ставят:

- деятельность в сфере образования, социального благополучия, помощи властям, культуры и благотворительности;

- деятельность в сфере укрепления и охраны здоровья, развития физической культуры и спорта;

- деятельность в сфере обеспечения прав граждан, оказания им бесплатной правовой помощи, разрешения юридических конфликтов и споров;

- деятельность, направленная на достижение иных общественных благ[[1]](#footnote-1).

При этом законодательство разрешает некоммерческим организациям (НКО) заниматься также и предпринимательской деятельностью, но только при условии, если она направлена только на достижение поставленных в уставе НКО целей и задач.

Как указывает Т.В. Сойфер, невзирая на достаточное количество норм, правил и законодательных актов, регулирующих деятельность НКО, а также концепций и теорий их происхождения и деятельности, сегодня отсутствует единый подход к определению правового статуса НКО, слабо учитываются их экономические основы деятельности, роль и сфера направленности. В современной отечественной науке превалирует мысль о главенстве гражданского начала над экономическим в процессе создания и функционирования НКО[[2]](#footnote-2).

Сам автор (и мы согласимся с ним) считает, что все же экономические факторы образования НКО сыграли главенствующую роль в появлении и развитии института некоммерческих организаций. В доказательство своей позиции ученый приводит идеи многих зарубежных исследователей, в частности Л. Саламона, Г. Анхейнера и др., которые в конце ХХ века вывели ключевые тезисы касаемо деятельности НКО – объективная необходимость функционирования некоммерческих организаций лежит сугубо в плоскости рыночной экономики[[3]](#footnote-3).

Поэтому считаем, что именно экономические предпосылки, обусловленные прежде всего существующими недостатками современного рыночного механизма хозяйствования, и являются основополагающими для создания и функционирования НКО. Это и логично, поскольку только одними рыночными методами решить все существующие актуальные проблемы общества нереально.

Не менее важны, считаем, и социально-политические предпосылки создания НКО. Основоположным правилом современной социологической мысли является тот факт – основой гражданского общества выступают имеющие разнообразные интересы различные социальные группы, что существенно влияет на разобщенность общества и постоянную конкуренцию между отдельными индивидами и данными социальными группами.

Поэтому и создаются организации, которые не представляют сферу частных (коммерческих) интересов, основываясь на правовом равенстве, принципах самоуправления и координации. По мнению И. Задорина, без деятельности некоммерческих организаций просто невозможно представить себе современное гражданское общество, ведь именно НКО помогают обществу двигаться вперед, продвигая различные гражданские инициативы, решая важные вопросы граждан и социальных групп, причем способны делать это без присущей государственным структурам бюрократии, задержек, формализма и коррупции[[4]](#footnote-4).

В Российской Федерации некоммерческие организации образуют так называемый «третий сектор» наряду с государственным (публичным) и частным (коммерческим) секторами. Ключевые отличия НКО от государственного и частного сектора заключается в том, что:

- в штате сотрудников могут быть как оплачиваемые, так и неоплачиваемые работники, при этом штатные сотрудники получают заработную плату по тарифной сетке, привлеченные (внештатные) – по условиям контракта, а волонтеры ее не получают вообще;

- источником финансирования иногда может быть и государство, а не только частные лица, но данная норма допускается только для тех НКО, где учредителем является государство;

- все НКО независимо от формы, вида, направленности, размера и иных факторов не могут проводить эмиссию ценных бумаг;

- НКО могут также получать коммерческую прибыль, однако ее нельзя распределять между участниками (учредителями) организации;

- наличие членских взносов, которые для многих НКО (в основном товариществ собственников) являются основным источником финансирования деятельности;

- частое использование грантов, средств различных фондов и т.д., в основном этим пользуются культурные, научные и научно-просветительские организации[[5]](#footnote-5).

Ученые указывают, что для преимущественного большинства НКО главным фактором их эффективной деятельности, особенно в плане приобретения, укрепления и сохранения доверия со стороны спонсоров и лиц, которым НКО оказывает услуги, является обеспечение их независимости от учредителей, спонсоров, государства и т.д. Для того, чтобы оградить свою деятельность от излишнего влияния со стороны иных лиц и структур, НКО задействуют на практике целый ряд мер, в том числе нормативно-правового, организационного характера, а также процедуры независимого контроля, надзора и мониторинга.

Так, например, в текст своих учредительных документов, регламентов, уставов руководство НКО может включать положения, которые направлены на недопущение конфликта интересов сторон, независимость членов попечительских советов и исполнительных органов организации, соблюдение обозначенных особых требований к кандидатам на ключевые должности и позиции в НКО, прозрачность финансов, процедур финансирования организации и прочее.

Деятельность НКО в Российской Федерации, по мнению С. Абакумова, не только направлена на решение проблем граждан, но и составляет важный элемент правовой системы государства, демократии, рыночной экономики и гражданского общества[[6]](#footnote-6). Невзирая на свой некоммерческий статус, они вносят большой вклад в экономический рост и развитие страны. А А. Тарасенко указывает на то, что невзирая на разнородность структуры, направленности, объема и структуры НКО, все они служат интересам прежде всего общества, его отдельным группам и конкретным индивидам, выполняя таким образом важнейшие государственные функции[[7]](#footnote-7).

Исходя из такой широты, разнообразия направлений и видов деятельности НКО, современные ученые по разному подходят к их классификации. Наиболее распространенной является классификация, утвержденная в Гражданском кодексе РФ (ст. 116-121), где выделяются такие виды НКО:

* потребительские кооперативы;
* общественные и религиозные организации;
* фонды;
* учреждения;
* объединения юридических лиц (ассоциации и союзы).

Однако эксперты также часто используют иную классификацию, основанную на экономических отношениях:

1 группа – НКО, являющиеся элементами инфраструктуры рынка и удовлетворяющие своей деятельностью потребности населения в услугах, товарах и работе (автономные НКО).

2 группа – НКО, которые удовлетворяют материальные и иные потребности своих членов (потребительские кооперативы, некоммерческие партнеры и т.д.).

3 группа – НКО, которые функционируют в сфере самодеятельности, демократии, самоуправления и гражданского общества (общественные объединения, религиозные организации и проч.).

При этом, невзирая на различие принципов и направлений деятельности, все они имеют схожие специфические особенности. Некоторые исследователи предлагают выделять отдельно так называемые «промежуточные организации», которые обеспечивают связь государства и бизнеса (по англ. Intermediate).

Всего сегодня отечественное правовое поле разрешает создавать более двух десятков различных форм НКО.

Рассмотрим особенности создания и функционирования наиболее распространенных форм НКО.

1. Потребительский кооператив – наиболее распространенная в России форма НКО, которая создается как добровольное объединение на основе членства физических и юридических лиц для удовлетворения их материальных и иных потребностей, которое осуществляется через объединение его членами имущественных паевых взносов. Деятельность таких кооперативов регламентируется в законодательстве ст. 116 Гражданского кодекса РФ. Законодательство допускает три варианта создания потребительского кооператива:

- кооператив;

- потребительский союз;

- потребительское общество.

Ключевым отличием потребительских кооперативов от других кооперативных форм, например производственных, заключается в отсутствии коммерческой составляющей, хотя при этом иногда в определенных условиях признаки коммерции могут наличествовать. Также при основании потребительского кооператива следует учитывать требование закона обязательно в названии указывать главную цель его деятельности[[8]](#footnote-8).

Еще одной важной особенностью функционирования НКО в форме потребительского кооператива является то, что они могут прописывать в своих документах возможность распределения полученной от предпринимательской деятельности прибыли между своими членами. Это связано, по мнению исследователей, с тем, что государство таким образом законодательно разрешает занятие бизнесом для таких НКО, чтобы они своими силами могли поддерживать относительно нормальные услорвия для своей работы.

2. Общественные и религиозные организации. К таким НКО относятся такие образования граждан, которые на добровольной основе создаются для удовлетворения духовных, религиозных и иных нематериальных потребностей граждан через общность интересов своих членов. Основными вариантами таких НКО являются:

- политические партии;

- общественные организации;

- общественные движения;

- общественные фонды;

- религиозные организации;

- общественные учреждения;

- профсоюзы;

- органы общественной самодеятельности.

Главным условием для создания НКО данного типа является наличие не менее трех учредителей с числа физических лиц. Однако также закон разрешает наряду с физическими лицами входить в состав учредителей также и юридическим лицам[[9]](#footnote-9).

3. Фонды. Для создания фонда как типа НКО необходимым условием является уплата добровольных имущественных фондов, выплатить которые могут как физические, так и юридические лица в форме наличных, безналичных или электронных денег, иных средств, приравненных к ним, а также движимого или недвижимого имущества. Фонды обычно создаются в общественно полезных целях и преследуют социальные, культурные, образовательные, просветительские, благотворительные и иные схожие цели.

Укажем, что все имущество, которое его учредители передали НКО, считается по закону имуществом фонда, однако при этом его учредители не обязаны отвечать по возникшим обязательствам. Еще одной особенностью функционирования фондов как формы НКО является возможность фонда создавать хозяйственные общества или принимать участие в чужих хозяйственных обществах.

3. Учреждение. Законодательство определяет учреждение как форму НКО, которая создается учредителями для осуществления разнообразных общественно-политических, социокультурных, управленческих и иных общественно значимых функций некоммерческого характера. Создание и функционирование НКО такого типа регулируется нормами ст. 120 ГК РФ. Финансирование учреждений может осуществляться собственниками либо полностью, либо частично с привлечением иных средств.

Главной особенностью учреждения как формы НКО является то, что по всем своим обязательствам оно всегда отвечает полностью. При этом распоряжаться финансами имеет исключительное право лишь собственник или лица, назначенные им, а управление всем имуществом закрепляется за ним на праве оперативного управления.

Отметим, что учреждения являются сегодня в России одной из наиболее распространенных форм НКО[[10]](#footnote-10).

4. Ассоциации, союзы и иные объединения юридических лиц. Данные формы НКО могут создаваться в целях:

- координирования деятельности коммерческих организаций в сфере бизнеса;

- защиты имущественных и финансовых интересов юридических лиц – членов НКО;

- общей координации процедур защиты прав и интересов членов НКО.

Отметим, что для создания такой формы НКО ее будущие члены составляют и подписывают учредительный договор и устав созданной ассоциации или союза. При этом, как гласит норма ст. 121-123 ГК РФ, все члены подобных ассоциаций и союзов полностью сохраняют свою финансовую, правовую и иную независимость, как также и все права юридического лица[[11]](#footnote-11).

 Существуют также и много других форм НКО – например, автономные некоммерческие организации, кондоминиумы, общества взаимного страхования, садоводческие товарищества, казачьи общества, государственные некоммерческие компании и корпорации, фонды и проч.

Важными аспектами функционирования НКО являются также вопросы финансового обеспечения. Так, бюджет каждого НКО независимо от направленности и формы состоит из доходной и расходной части, которые разбиваются на отдельные статьи.

Доходная часть сметы НКО формируется за счет финансовых возможностей самой организации – коммерческая деятельность, гранты, премии, дотации, благотворительность и т.д.

Расходная часть разделяется на три основные направления – расходы на уставную деятельность (основные проекты, программы и т.д.), накладные и административные расходы (зарплата, канцелярия и т.п.), расходы на предпринимательскую деятельность (если имеется). Также выделяются и текущие расходы – финансирование и поддержание в работоспособном состоянии аппарата организации (закон гласит, что сумма текущих расходов НКО не должна превышать 20% от всех доходных поступлений в ее бюджет и должна быть строго и прозрачно распределена).

Отметим также и еще одну важную особенность деятельности НКО –функционирование многих из них допускается без процедур государственной регистрации. Законом разрешено без регистрации деятельность учреждений, фондов, органов общественной самодеятельности, движений и некоторых разновидностей общественных организаций. В данном случае такие организации не являются юридическими лицами и поэтому не могут также выступать и субъектами гражданско-правовых отношений, то есть не могут иметь собственность, приобретать имущественные права, иметь печатку, счет в банке и т.д.

Также важной особенностью функционирования НКО является тот факт, что НКО могут создаваться как бессрочно, то есть сроки существования НКО не указываются вообще, так и на определенный срок, который, по мнению ее учредителей, является необходимым для достижения поставленных перед организацией целей.

Наконец, к деятельности многих форм НКО законодательство предъявляет также и иные, схожие с требованиями к коммерческим организациям требования. Так, например, требования исполнения законодательства о лицензировании в полной мере применяются и к деятельности НКО.

Таким образом деятельность некоммерческих организаций определяется прежде всего их спецификой деятельности, источниками финансирования и его порядком, а также способами создания. Деятельность НКО в России регламентируется Гражданским кодексом РФ, хотя могут также создаваться НКО и без официальной регистрации.

**1.2. Некоммерческие организации в структуре государственного и муниципального управления**

Некоммерческие организации большую роль играют в процессе формирования, утверждения и реализации государственной политики. Роль НКО в структуре государственного и муниципального управления заключается в том, что они сотрудничают с официальными властями для осуществления и реализации совместных проектов, программ развития, где НКО и государство выступают как в качестве равноценных партнеров, так и в иных ролях – государство в роли заказчика, а НКО – в роли исполнителя. Такое обоюдовыгодное взаимодействие является обязательными признаком современного демократического государства, и Россия в последнее время наконец стала полностью соответствовать данному признаку.

Вопросы исследования процедур и процессов взаимодействия деятельности НКО и государства исследовались в науке еще с 50-60-х годов ХХ века. Известные ученые Ф. Шмиттер, М. Мунро-Кларк и проч. указывали, что основными причинами все возрастающего уровня взаимодействия государства и НКО являются как экономические, так и политические причины. В подтверждение этому они приводят пример деятельности международных организаций типа МВФ, Всемирного банка, ЮНЕСКО и т.д., которые, слабо веря в способность национальных государств на должном уровне обеспечить достаточный уровень реализации социальных, социокультурных, экономических программ и проектов, привлекают НКО к участию в локальных, региональных и даже национальных проектах и программах[[12]](#footnote-12).

Сегодня партнерство между государством, НКО и частным сектором воспринимается не просто как нормальное явление, но и как наиболее эффективное направление решения всего комплекса актуальных социально-экономических проблем территорий и всего государства в целом. Увеличение потребностей в финансировании проектов и программ, особенно в социальной и культурной сфере, приводит к желанию власти как-то разделить бремя финансовой нагрузки с кем-то еще. И здесь на помощь и приходит частный сектор и НКО, ведь в последнее время ключевым элементом поддержания стабильного развития страны является воля и способность самих граждан к активному участию в общественно-политической и социально-экономической жизни общества.

Отметим, что особенно резко возрос интерес к вопросам взаимодействия органов власти и НКО в России после 2006 года, когда стали публиковаться сделанные Общественной палатой РФ ежегодные доклады о реальном состоянии гражданского общества в России. До этого, к сожалению, ситуация с деятельностью НКО в стране была далека от идеала.

Как указывает Е.В. Белокурова, государство практически всегда вплоть до последнего времени далеко не в полной мере выполняло свои обязательства по обеспечении реализации права населения страны участвовать в решении важных общественных задач, а также по мере сил поддерживать деятельность НКО. Однако данные положения раньше носили зачастую декларативный и в чем-то манипулятивный характер. Власти, поддерживая одни НКО, часто отказывали в своей поддержке другим, даже не всегда объясняя причины такого поведения[[13]](#footnote-13).

Ситуация изменилась к лучшему буквально 12-15 лет назад, когда стали существенно уменьшаться выплаты иностранных грантов отечественным НКО со стороны различных зарубежных фондов. Им на смену пришли финансовые средства, которые выделяются отечественными госструктурами, причем как на федеральном, так и на региональном и местном уровнях. Однако их поддержка сначала, как и раньше, стала затрагивать лишь те НКО, которые занимались социальной, социально-просветительской, патриотической работой или же были лояльны к действующей власти. В то же время разнообразные правозащитные, страховые, аналитические НКО всегда чувствовали себя обделенными в данном плане.

Как справедливо заметил М.Б. Горный, до последнего времени в России существовала созданная еще в начале 90-х гг. патрон-клиентская система взаимодействия власти и НКО. Другие исследователи (Е.В. Белокурова, А.И. Тарасенко и проч.) называют такую модель участия НКО в государственном управлении государственно-корпоратистским, что в принципе одно и то же.

В данном плане интересен опыт зарубежных стран в вопросе эффективности взаимодействия государства и НКО, особенно касательно нормативно-правового регулирования, финансирования и поддержки. Исследуя опыт стран Западной Европы, США, Израиля, а также стран СНГ, стоит обратить особое внимание на те меры, нормы, принципы и мероприятия в участии НКО в государственном и муниципальном управлении, которые можно ввести в Российской Федерации.

Так, в большинстве стран нормативно регулируется деятельность НКО специальными актами, например – в 2007 году Совет Европы принял «Основополагающие принципы статуса неправительственных организаций в Европе». Согласно данным актам, в большинстве стран участие НКО в структуре государственного управления проходит через межсекторное социальное партнерство. Поэтому основными формами НКО в развитых странах являются фонды и ассоциации. Основной тенденцией взаимодействия властей и НКО является более гибкая и обоюдомягкая политика взаимоотношений, при которой вероятность создания новых форм и типов НКО стает в принципе ненужной. Поэтому ряд стран вообще отказались от государственной регистрации НКО[[14]](#footnote-14).

Следующий момент – в большинстве стран учредителями НКО могут быть иностранцы, равно и как иностранные юридические лица. В России же существуют серьезные ограничения на участие иностранцев в деятельности НКО и тем более быть их соучредителями.

Далее – есть серьезные наработки в большинстве развитых стран касаемо самих процедур регистрации НКО и полномочий органов, которые этим занимаются. Согласно последним тенденциям, процедура регистрации НКО в, например, странах Евросоюза переходит от политических структур к наименее политизированным. В России же данными вопросами продолжает заниматься политизированная структура – Министерство юстиции.

Также в большинстве развитых стран мира НКО не имеют права заниматься выдвижением своих кандидатов на выборах всех уровней или, скажем, финансированием избирательных процессов политических партий или отдельных лиц. Вместе с тем НКО имеют право участия в публичной политике и advocacy activities – право отстаивания своих интересов.

Также намного проще в зарубежных странах, в отличие от России, ситуация с налогообложением и уплатой налогов. Для всех НКО предусмотрен один стандартный отчет в налоговые органы, а те организации, которым предоставлена налоговая льгота или скидка, предоставляют в налоговую службу специальный вариант отчета. В России же отчетность НКО очень запутанная и сложная, при этом часто именно из-за несоответствия в налоговых декларациях часто НКО и ликвидируются.

Кстати, во всех развитых странах мира большинство НКО в той или иной степени получают от государства или налоговые льготы, или же освобождение от налогов. Так, например, в Чехии, Румынии, Черногории, Хорватии и ряде других стран Центральной и Восточной Европы, как отмечает М.Б. Горный, главным условием для получения НКО налоговых льгот является род ее деятельности – фактически в таких списках перекрываются почти все направления[[15]](#footnote-15).

С 2010 года после принятия закона о регулировании государственной поддержки НКО, ориентированных на социальную деятельность (его мы рассмотрим далее), также начала налаживаться целостность структуры взаимодействия государства и некоммерческих организаций. Во многих регионах взаимодействие НКО с региональными и местными властями вышла на принципиально новый вектор развития.

Так, например, уже созданы предпосылки для внедрения партнерской модели взаимодействия местной и региональной власти с НКО в Самарской области, Красноярском и Пермском краях, Республиках Карелия, Мордовия и Удмуртия, Москве, Санкт-Петербурге и т.д. Оба субъекта взаимоотношений стали заключать соглашения между собой на договорной основе, разрабатывать реальные механизмы взаимного контроля друг друга, а также внедрять в деятельность НКО право законодательной инициативы, которое, к слову, раньше было только у общественных палат соответствующих регионов.

Рассмотрим более детально особенности положения НКО в структуре региональной и муниципальной власти в указанных регионах. Так, одно из самых распространенных приемов участия НКО в работе государственных региональных и муниципальных структур власти – применение права законодательной инициативы:

- в Республике Карелия им обладают различные региональные общественные объединения и региональные отделения общефедеральных общественных объединений;

- в Республике Мордовия им наделены объединения профсоюзов рабочих и служащих;

 - в Республике Удмуртия данным правом обладают республиканские органы общественных объединений;

- в Пермском крае таким правом наделен Совет муниципальных образований, причем он имеет право вносить предложения в законопроект на всех этапах его принятия, и если его соответствующий законодательный орган поддерживает, то вносятся изменения в законопроект в виде специальной таблицы поправок;

- в Белгородской области разрешено вносить законодательные инициативы общероссийским, межрегиональным, региональным и даже местным общественным объединениям и т.д.[[16]](#footnote-16)

В отдельных регионах такое право НКО на законодательную инициативу разрешено иметь объединениям, представляющим коренное население данного региона – например, в Корякском автономном округе его имеют НКО, которые представляют интересы местных малочисленных народов крайнего Севера.

Другим способом участия НКО в структуре государственного и муниципального управления является возможности и полномочия по общественной экспертизе, совместной аналитической и мониторинговой деятельности, организации работы совместных предприятий через проведение общественных слушаний и т.д. При этом НКО могут также утверждать с органами государственного и муниципального управления договоры о взаимном партнерстве, а также соглашения о взаимном контроле.

Так, в соглашениях НКО и органов власти последние обязуются привлекать общественные организации к участию в решении различных актуальных проблем региона, в первую очередь в социально-экономической и социокультурной сфере[[17]](#footnote-17).

В Москве, например, специальным законопроектом городской Думы предусмотрено подписание межотраслевых и межпрофильных соглашений с НКО.

В Иркутске региональные власти заключают с НКО договоры о взаимном партнерстве, в Самаре – договоры о сотрудничестве, в Карелии – договоры о социальном партнерстве, в котором, кстати, имеются не две, а три стороны – органы региональной власти, профсоюзы и Союз промышленников.

В Санкт-Петербурге работает также трехстороннее соглашение между бизнесом, профсоюзами и властными структурами и т.д.

Еще одной возможностью участия НКО в государственном и муниципальном управлении является право осуществления общественного контроля за деятельностью властей. Во многих регионах России такое право дано всем или отдельным НКО:

- в Республике Карелия контролирует деятельность исполнительной власти и местного самоуправления Общественная палата;

- в Пермском крае, одним из лидером среди регионов Российской Федерации по уровню эффективности взаимодействия НКО и государственной региональной и местной власти, гражданский контроль за деятельностью властных структур осуществляется через возможность подачи специального запроса и обязанности данного властного органа предоставить по нему всю необходимую информацию;

- в Красноярском крае общественный контроль за деятельностью местной исполнительной власти и органов местного самоуправления вправе осуществлять Гражданская ассамблея Красноярского края;

- в Москве при органах государственной власти могут создаваться как с инициативы властей, так и общества специальные общественные советы, основной функцией которых является осуществление общественного контроля органов власти;

- в Волгограде на региональном уровне приняты законопроекты о возможности реализации практических механизмов мониторинга действий властей со стороны НКО, в том числе и осуществление общественного контроля за реализацией реформ в социально-экономической сфере и в ходе реализации национальных и региональных проектов;

- в Самарской области урегулирована возможность создания совместных государственно-общественных комиссий контроля и мониторинга деятельности власти в социальной, антикоррупционной и иных сферах.

Кроме того, с инициативы граждан и их объединений в регионах могут реализовываться и другие формы, способы и механизмы участия НКО в деятельности органов государственной и муниципальной власти. К таким формам взаимодействия можно отнести:

1) совместные коллегиальные решения;

2) совместные мероприятия;

3) участие НКО в разработке проектов нормативно-правовых актов (законопроектов, положений, социальных программ и проч.);

4) привлечение представителей НКО органами властями в качестве советников, консультантов, экспертов для внештатной работы в органах власти;

5) участие НКО в реализации различных социальных программ, проведении общественной экспертизы проектов, налаживании информационного обмена и проч.[[18]](#footnote-18)

Среди наиболее распространенных механизмов участия НКО в государственном и муниципальном управлении стоит назвать:

1) региональные общественные палаты;

2) региональные форумы некоммерческого сектора (социальные, социокультурные, гражданские);

3) общественные, общественно-консультационные и координационные советы, комиссии, собрания, рабочие группы (различные общественные советы наиболее сильно развиты и эффективно взаимодействуют в Республике Карелия);

- конкурсы социально значимых программ и грантовых проектов НКО;

- фонды различных местных и региональных сообществ;

- региональные ярмарки социальных проектов;

- общественные слушания, семинары, конференции, круглые столы.

Отдельные регионы на законодательном уровне закрепляют возможность обязательного рассмотрения выработанных на совместных с властью общественных слушаниях, семинарах, конференциях, круглых столах рекомендациях НКО (например, так сделано в Пермском крае).

Кроме указанных, в регионах также возможны и иные формы участия НКО в государственном и муниципальном управлении.

Так, к примеру, взаимное обучение общественных организаций и чиновников как форма взаимоотношений НКО и властей апробирована в Республике Удмуртия.

В Калининграде и Санкт-Петербурге представители НКО участвуют в заседаниях конкурсных комиссий по выявлению победителей различных социальных проектов, программ и грантов местной и региональной власти. В Москве и области внедряют такие инновационные формы участия НКО в государственном и муниципальном управлении, как переговорные площадки и горячие линии, а также ведется специальный реестр получивших государственную поддержку общественных организаций.

Отметим, что большая работа по разработке и внедрению механизмов участия НКО в государственном и муниципальном управлении проделана в Самарской области. Там действуют региональные совместные выставки, фестивали, на областном уровне взаимодействуют с властью такие НКО, как Общественное собрание Самарской области, областной и муниципальный центры социального партнерства, муниципальные дома молодежных организаций, областной Дом предпринимателей. Еще в Самаре проводят совместную подготовку кадровых чиновников с сотрудниками НКО, занимающихся проблемами регионального и местного управления.

При этом, невзирая на такую распространенность форм и механизмов взаимодействия НКО и государственной, региональной и муниципальной власти в сфере межсекторного и межпрофильного партнерства, а также наличие инновационных форм взаимодействия, в целом по стране на практике они реализуются, к сожалению, лишь частично в нескольких упоминаемых нами регионах. Наиболее популярным и востребованным видом участия НКО в управлении на региональном и местном уровнях является государственная поддержка, однако это еще раз свидетельствует о преобладании патрон-клиентской модели взаимодействия.

Подытоживая проанализированный материал, отметим, что все в последние годы наметились серьезные улучшения в плане динамики взаимодействия власти всех уровней и НКО, которое может принимать самые разные формы и механизмы их взаимоотношений. Начиная с 2006 года в раде российских регионов – в частности городах Москве и Санкт-Петербурге, Самарской, Волгоградской областях, Республиках Карелии, Пермском, Краснодарском краях и т.д. – уровень участия НКО в государственном и муниципальном управлении существенно улучшился. Однако все еще в большинстве регионов такое взаимодействие НКО и власти в структуре управления остается лишь на бумаге.

**1.3. Нормативно-правовое регулирование деятельности некоммерческих организаций в Российской Федерации**

История нормативно-правового обеспечения деятельности НКО уходит своими корнями еще в советское время, когда еще в 30-х годах ХХ века специальным Постановлением ЦИК Совета Народных Комиссаров СССР от 6 января 1930 года «О порядке учреждения и ликвидации Всесоюзных обществ и союзов, не преследующих цели извлечения прибыли» и Положением «О добровольных обществах и союзах», утвержденное постановлением ЦИК и СНК РСФСР от 10 июля 1932 года были оговорены возможности создания и деятельности общественных организаций. Однако в дальнейшем законотворческая практика советской юридической системы остановилась, и впоследствии деятельность таких организаций регулировалась только ведомственными актами[[19]](#footnote-19).

Однако в конце 80-х гг. ХХ века в период бурного развития кооперации, в самый апогей перестроечного движения вопрос о нормативно-правом регулировании деятельности общественных организаций снова встал со всей остротой. Так, только на протяжении 1990 года понятию и регулированию их деятельности было посвящено более 40 нормативно-правовых актов, в том числе Закон СССР «Об общественных объединениях», существенно упростивший процедуру регистрации общественных объединений и расширивший существующий перечень законодательно признаваемых видов объединений – от политических партий до благотворительных фондов. Сам же термин «некоммерческая организация» в законодательстве появляется в мае 1991 года, когда были приняты Основы гражданского законодательства СССР и всех союзных республик.

На заре 90-х гг. было принято уже в Российской Федерации целый ряд нормативных актов, регулирующих создание, функционирование и ликвидации НКО. Среди них в первую очередь необходимо отметить Закон «Об общественных объединениях», вступивший в силу 22.05.1995 г. и который регламентировал 5 возможных форм общественных объединений, включая такие экзотические для того времени формы, как орган общественной самодеятельности. А 12 января 1996 г. вступил в силу Федеральный Закон №7-ФЗ «О некоммерческих организациях» (с изменениями от 26 ноября 1998 г., 8 июля 1999 г.), который по сути является ключевым нормативно-правовым актом, регулирующим деятельность НКО в России на современном этапе[[20]](#footnote-20). Данный нормативный акт определил:

1. Сущность некоммерческой организации:

- организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками;

- организация, которая может создаваться для достижения 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.

2. Типы НКО:

- социально ориентированные;

- НКО – исполнитель общественно полезных услуг (их виды прописаны отдельно в ГК РФ и в последующих изменениях в данном Законе);

- иностранные НКО;

- НКО – иностранный агент.

3. Требования и условия создания, существования, изменения и ликвидации НКО. Так, например, они должны регистрироваться в установленном законом порядке как юридическое лицо, иметь свой собственный финансовый баланс, смету, печать, может иметь свою символику, штампы и бланки, открывать счета в отечественных и зарубежных банках и т.д.

4. Требования к наименованию и местонахождению НКО.

5. Возможность НКО иметь свои филиалы и представительства, в том числе территориальные.

6. Формы НКО. Закон определяет такие основные формы:

6.1. Общественные и религиозные организации (объединения).

6.2. Общины коренных малочисленных народов Российской Федерации.

6.3. Казачьи общества.

6.4. Фонды.

6.5. Государственная корпорация.

6.6. Государственная компания.

6.7. Некоммерческие партнерства.

6.8. Частные учреждения.

6.9. Государственные, муниципальные учреждения.

6.10. Бюджетное учреждение.

6.11. Автономная некоммерческая организация.

6.12. Ассоциации (союзы) и т.д.

7. Процедуры и правила создания, функционирования, реорганизации и ликвидации НКО.

8. Нормы и положения, регулирующие деятельность НКО в плане ее вида, имущества, источников финансирования и возможности конфликта интересов.

9. Основы управления НКО.

10. Государственная поддержка и меры контроля за деятельностью отечественных НКО.

Нормы данного закона, регулирующие деятельность НКО в России, распространяются на все НКО, кроме потребительских кооперативов, товариществ собственников жилья, садоводческих, огороднических и дачных некоммерческих объединений граждан. Нормы, касающиеся регулирования деятельности потребительских кооперативов, содержатся в ГК РФ и иных нормативно-правовых актах, в частности:

- Закон Российской Федерации «О потребительской кооперации (потребительских обществах, их союзах) в Российской Федерации» (с изменениями от 28 апреля 2000 г.)

- Федеральный закон от 8 декабря 1995 г. №193-ФЗ "О сельскохозяйственной кооперации" (с изменениями от 7 марта 1997 г., 18 февраля 1999 г.)

Действие Закона не распространяется также на органы государственной власти, иные государственные органы, органы управления государственными внебюджетными фондами, органы местного самоуправления, а также на автономные учреждения, если иное не установлено федеральным законом. Так, правовой статус и положение общественных объединений регламентируется рядом других нормативных актов, а именно:

- Федеральный закон от 19 мая 1995 г. №82-ФЗ «Об общественных объединениях»;

- Федеральный закон от 11 августа 1995 г. № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях»;

- Федеральный закон от 20 июля 2000 г. №104-ФЗ «Об общих принципах организации общин коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока Российской Федерации» (ст. 20) закрепляющий, что союзы (ассоциации) общин малочисленных народов являются некоммерческими организациями;

 - Федеральный закон от 11 июля 2001 г. №95-ФЗ «О политических партиях» и т.д.

Действие отдельных статей Закона об НКО не распространяется на религиозные организации, бюджетные и казенные учреждения. Кстати, деятельность религиозных организаций регулируется нормами и положениями Федерального закона от 26 сентября 1997 г. №125-ФЗ «О свободе совести и о религиозных объединениях».

Отдельно стоит сказать и об особенностях нормативно-правового регулирования деятельности различных фондов. Так, стоит выделить Федеральный закон от 7 мая 1998 г. №75-ФЗ «О негосударственных пенсионных фондах», Федеральный закон от 15 июня 1996 г. N 72-ФЗ «О товариществах собственников жилья» (с изм. и доп. от 30 декабря 2001 г. и др.

Фактически аналогичные нормы, регулирующие деятельность НКО в Российской Федерации, наличествуют в Гражданском Кодексе РФ – параграфы 5-6. Однако недавно (в 2014 году) в ГК РФ были внесены ряд изменений, касающихся именно регламентации деятельности НКО (параграф 5 утратил силу)[[21]](#footnote-21).

1. Первое изменение – вместо понятия «предпринимательская деятельность» по отношению к НКО было установлено термин «деятельность, приносящая доход» (п. 4 ст. 50 ГК РФ). Тем самым нормы Гражданского Кодекса РФ были приведены в соответствие с нормами Федерального Закона «О защите конкуренции», где также наблюдаем подобную трактовку данного вида деятельности.

Однако данное понятие все же осталось по отношению к автономным НКО (п. 5 ст. 123 ГК РФ), также и оно наличествует и в нормах анализированного нами ФЗ «О некоммерческих организациях».

Отметим, что именно соотношение данных понятий и раньше, и сегодня является камнем преткновения многих отечественных юристов. Мы считаем, что все же терминология «приносящая доход деятельность» является более широким и включает в себя предпринимательскую деятельность некоммерческой организации, а также получение некоммерческой организацией несистематического дохода. Тогда получается, что законодатель более строго подошел к доходам некоммерческой организации.

Любой доход, как систематический, так и несистематический, должен быть получен только в ходе деятельности, которая должна быть предусмотрена уставом некоммерческой организации и должна соответствовать целям создания такой организации. Такая новелла, на наш взгляд, вполне логична, поскольку вопросы доходной части не должны быть на первом месте, прежде всего должны достигаться общественные блага.

2. Второе нововведение – если раньше в ГК РФ, как и в ФЗ «О некоммерческих организациях», перечень форм НКО не был исчерпывающим, то есть была добавлена фраза «и иных форм, предусмотренных законом», то начиная с 01.09.2014 законодатель закрепил точный и исчерпывающий перечень таких форм – всего 11 (п. 3 ст. 50 ГК РФ)[[22]](#footnote-22).

Введена новая форма НКО – товарищество собственников недвижимости, а такая форма, как некоммерческие партнерства, исчезла из перечня и стала разновидностью ассоциаций. Также ученые отмечают правильность и следующего изменения – государственные корпорации и государственные компании были исключены из перечня НКО и перешли в разряд публично-правовых компаний.

Укажем также и остальные нововведения. Так, изменения коснулись особенностей функционирования органов управления НКО с большим числом участников (более 100 человек). П. 12 ст. 63.3 ГК РФ гласит, что в качестве высшего органа управления таких НКО могут выступать конференция, съезд или любой другой коллегиальный орган, который определяется как руководящий по действующему законодательству РФ. При этом законодательно разрешается одновременное наличие, согласно нормам п. 2 ст. 123.19 ГК РФ, как единоличного, так и коллегиального органов управления НКО[[23]](#footnote-23).

Также закон разрешает создавать контрольные и контроль-надзорные органы – п. 4 ст. 123.19 ГК РФ указывает на обязательное создание попечительского совета для контроля и надзора в различных фондах. Кроме того, для тех НКО, которые формируют свой целевой капитал, обязательно должен создаваться специальный совет по использованию целевого капитала (нормы ч. 1 ст. 6 Федерального закона от 30.12.2006 № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций»).

Некоторые изменения в обновленном ГК РФ коснулись также вопросов создания и реорганизации юридических лиц, в том числе и НКО. Согласно данным изменениям, внесенным в ст. 52 кодекса, все юридические лица, исключая хозяйственные товарищества, будут функционировать на основании только устава.

Ранее же учредительными документами некоммерческих организаций являлись: устав, учредительный договор, общее положение об организациях данного вида или сочетание двух из указанных нами документов. Теперь же для всех НКО закон не предусматривает никаких специальных положений, касающихся создания учредительных документов. Ученые считают, что данный факт является серьезным положительным моментом, поскольку формирует единую практику применения всех норм гражданского права в стране. Кроме того, согласно норм п. 2 ст. 52 ГК РФ, для проведения государственной регистрации НКО могут использоваться также и типовые уставы.

Как отмечает В.Ю. Кулькова, данное нововведение в обозримом будущем приведет к тому, что уставы большинства НКО будут все более стандартизированными и существенно сокращенными в объемах, поскольку будут содержать наиболее принципиальные ключевые положения и нормы, идентифицирующие и конституирующие конкретную НКО как юридическое лицо[[24]](#footnote-24).

Кроме того, после введения новел в ГК РФ основывать союзы и ассоциации как формы НКО могут уже не только юридические, но и физические лица. Но при этом утверждена норма – нельзя создавать ассоциацию или союз объединениям граждан, главной целью которых является защита их трудовых прав, поскольку нужно отграничить ассоциации от иных форм НКО, прежде всего общественных организаций.

Далее – введены нормы о запрете преобразования НКО в коммерческие организации (гл. 4 ГК РФ). Данная норма была введена из-за того, что на практике немало НКО, формально создаваясь для некоммерческой деятельности, реально занималась предпринимательством, а потом трансформировалась в коммерческое АО или другую форму коммерческого юридического лица.

Отметим, что наряду с законодательными актами, регулирующими создание, функционирование, реорганизацию и ликвидацию НКО в России, данному вопросу также посвящены и нормы целого ряда подзаконных актов, среди которых Указы Президента РФ, Постановления Правительства РФ, а также акты федеральных министерств и ведомств. Например, касаемо деятельно социально ориентированных НКО стоит назвать:

- Постановление Правительства РФ о поддержке социально ориентированных некоммерческих организаций от 23.08.2011 № 713;

- о деятельности общественных объединений - Указ Президента РФ от 19.12.2012 № 1666 «О Стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2025 года»;

- о деятельности казачьих обществ - Указ Президента РФ от 25.02.2003 № 249 «О совершенствовании деятельности по возрождению и развитию российского казачества» и т.д.

Также необходимо вспомнить и о региональном законотворчестве в плане регулирования деятельности НКО. Каждый регион выдает свои региональные нормативные акты, касающиеся особенностей функционирования НКО на их территории. Так, например, в Самарской области, одной из лидеров по эффективность деятельности социально ориентированных НКО, их деятельность регулируется:

1) Законом Самарской области от 10.12.2012 №127-ГД «О государственной поддержке социально ориентированных некоммерческих организаций в Самарской области»;

2) Постановлением Правительства Самарской области от 27.11.2013 № 676;

3) утверждена государственная программа Самарской области «Поддержка социально ориентированных некоммерческих организаций в Самарской области на 2014-2019 годы» и внесен проект новой программы на 2020-2025 гг. и т.д.

В Москве, также одном из лидеров среди российских регионов по эффективности функционирования НКО, выданы:

- Закон Московской области от 07.04.2017 №45/2017-ОЗ «О видах деятельности некоммерческих организаций для признания их социально ориентированными в Московской области»;

- Постановление Правительства Московской области от 01.04.2015 №185/12 «Об утверждении порядка определения объема и предоставления субсидий некоммерческим организациям, не являющимся государственными учреждениями, осуществляющим деятельность в сфере социальной защиты населения на территории Московской области»;

- Распоряжение Правительства Московской области от 16.12.2016 №417-РП «Об утверждении плана мероприятий («Дорожной карты») Московской области по организации доступа социально ориентированных некоммерческих организаций и негосударственных организаций, осуществляющих свою деятельность в социальной сфере, к бюджетным средствам, выделяемым на предоставление социальных услуг населению Московской области на 2016-2020 годы, и перечня целевых показателей указанного плана» и т.д.

Также каждый городской округ Г. Москвы выдает и свои акты в данной сфере – например, в Мытищах выданы:

1) Постановление Администрации городского округа Мытищи от 13.06.2017 №2917 «О мерах по обеспечению поэтапного доступа социально ориентированных некоммерческих организаций и негосударственных организаций, осуществляющих свою деятельность в социальной сфере, к бюджетным средствам, выделяемым на предоставление социальных услуг населению городского округа Мытищи»;

2) Подпрограмма «Развитие и поддержка социально ориентированных некоммерческих организаций городского округа Мытищи» муниципальной программы «Социальная защита населения городского округа Мытищи» на 2017 – 2024 годы, утв. постановлением городского округа Мытищи №4312 от 24.10.2016 и т.д.

Таким образом, нормы и правила, регулирующие деятельность некоммерческих организаций в России, исходят из Гражданского кодекса РФ, ФЗ «О некоммерческих организациях», а также целого ряда других законов и подзаконных актов. Становление нормативной базы деятельности НКО началось в начале 90-х гг., а после принятия ГК РФ все нормы и положения об НКО были кодифицированы. Наконец, в 2014 году были внесены ряд изменений в ГК РФ, которые назрели давно и окончательно урегулировали спорные и во многом проблемные моменты, связанные с классификацией НКО, порядком их государственной регистрации, реорганизации, ликвидации и проч.

**Глава 2. Деятельность ООИ «Химкинский Спортивно-досуговый Центр Глухих»**

**2.1. Общая характеристика деятельности ООИ ХСДЦГ**

Некоммерческая организация Оздоровительный клуб инвалидов по слуху «Химкинский Спортивно-Досуговый Центр Глухих» организована и создана в форме ООИ «ХСДЦГ» в соответствии протоколом учредителя от 16 июня 2005 г. № 1 «О создании Общественной организации инвалидов «Химкинский Физкультурно-Оздоровительный клуб инвалидов по слуху «Химкинский Спортивно-Досуговый Центр Глухих».

ООИ ХСДЦГ зарегистрирована региональным управлением Минюстоа Московской области от 09 февраля 2006 г.

Полное наименование организации: Общественная организация инвалидов «Химкинский Физкультурно-Оздоровительный клуб инвалидов по слуху «Химкинский Спортивно-Досуговый Центр Глухих».

Сокращенное наименование организации: ООИ «ХСДЦГ».

Постоянно действующий орган и его юридический адрес и место нахождения организации: 141410, Химки, Московской области, пр-т Мельникова, д. 10 (ВОГ).

Телефон ООИ ХСДЦГ – +7-495-575-07-88.

Территориальная сфера деятельности ООИ «ХСДЦГ» - муниципальное образование городской округ Химки Московской области, Российская Федерация.

Организационно-правовая форма ООИ «ХСДЦГ»: общественная организация.

Учредителями общества являются граждане РФ – частные лица:

- Аншина М.М.;

- Слепица О.А.;

- Егжова Е.А.;

- Рогов А.Г.;

- Рогова Р.П.;

- Городецкая М.П.

Основные реквизиты ООИ ХСДЦГ:

1) ИНН/КПП организации - 5047072578 / 504701001;

2) ОКПО: 93642628;

3) ОГРН: 1065000001395;

4) ОКТМО: 46783000001.

Общественная организация инвалидов «Химкинский Спортивно-Досуговый Центр Глухих» создана в соответствии с такими нормативными актами:

- Конституцией Российской Федерации;

- Конституциями (Уставами) субъектов Российской Федерации;

- Федеральным Законом РФ «Об общественных объединениях»;

- Федеральным законом РФ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации»;

- Федеральным законом РФ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации»;

- действующим законодательством Российской Федерации по вопросам спорта;

- Уставом организации;

- статусами Международного спортивного комитета глухих, Европейской спортивной организации глухих («ЦИСС» (CISS) и «ЕДСО» (EDSO) и Международного Олимпийского комитета (МОК).

Основой целью создания общественной организации инвалидов «Химкинский спортивно-досуговый центр глухих» является осуществление некоммерческой организацией социальных услуг (она не извлекает прибыли со своей основной деятельности).

Основными видами деятельности ООИ ХСДЦГ по ОКВЭД являются:

- 93.1 деятельность в области спорта;

- 93.11 деятельность спортивных объектов;

 - 96.04 – деятельность физкультурно-оздоровительная.

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным исполнительным органом – Президентом клуба Общества.

Президент ООИ ХСДЦГ – Рогов Александр Григорьевич.

Общественная организация инвалидов «Химкинский спортивно-досуговый центр глухих» осуществляет свою деятельность на основании устава, утвержденного единственным учредителем. Ключевой сферой деятельности общества является деятельность по предоставлению спортивно-досуговых и социальной различных услуг в данной сфере.

Общественная организация инвалидов «Химкинский спортивно-досуговый центр глухих» имеет свой офис, оборудованный всей необходимой офисной техникой, предоставляет все удобства членам общества для реализации пакета социальных услуг.

Основными источниками финансирования ООИ ХСДЦГ являются:

- членские взносы членов организации;

- благотворительная финансовая помощь граждан и юридических лиц;

- спонсорская помощь;

- гранты, субсидии и иные финансовые возможности помощи со стороны Администрации МО ГЦ Химки;

- иные поступления, не запрещенные действующим российским законодательством.

В ООИ ХСДЦГ отсутствуют бухгалтерские показатели, у нее нет никаких доходных видов деятельности и приносящих прибыль производств, контрактов или иных форм получения прибыли.

Организация зарегистрирована в Пенсионном фонде РФ (регистрационный номер – 060050010901, дата регистрации – 14.03.2006), в Фонде социального страхования РФ (регистрационный номер 504300614450431, дата регистрации – 18.05.2006).

Для оказания спортивных услуг по спортивному и оздоровительному фитнесу общественная организация инвалидов «Химкинский спортивно-досуговый центр глухих» заключила договор-оферту с частным фитнес-клубом «Юна Лайф», расположенного по адресу: М.О. Красногорский р-н, МКАД 72 км, БП «Гринвуд», стр. 24 для дальнейшего использования в спортивных, спортивно-оздоровительных целях расположенные на его территории тренировочные площади, спортивный инвентарь, оборудование, раздевалки, сауны.

Организационно общественная организация инвалидов «Химкинский спортивно-досуговый центр глухих» состоит из 3 структурных элементов:

- руководство – руководитель общества – это его Президент;

- бухгалтер;

- тренеры (12 человек).

Общественная организация инвалидов «Химкинский спортивно-досуговый центр глухих» имеет хорошую нормативно-правовую базу, представленную как в электронном виде, так и в печатном виде.

Особую роль в работе общества современного занимает электронная правовая база («Гарант», «Консультант +» и т.п.), которая часто обновляется и позволяет быстро и точно найти требуемые нормативно-правовые акты, образцы документов, статьи в профильных журналах и иную информацию.

За время своего существования ООИ ХСДЦГ не проводил государственных закупок, не участвовал в судебных процессах и арбитражах (по организации не имеется исполнительных производств).

**2.2. Основные направления и особенности деятельности ООИ ХСДЦГ**

Целью деятельности общественная организации инвалидов «Химкинский спортивно-досуговый центр глухих» является предоставление услуг членам общества.

Предметом деятельности ООИ ХСДЦГ является:

- приобщение граждан РФ – жителей муниципального образования городской округ Химки Московской области (инвалидов по слуху) к физкультурно-спортивному движению;

- формирование высокоэффективной, обладающей максимальным оздоровительным и реабилитационным эффектом системы спорта для глухих граждан;

- пропаганда здорового образа жизни и развитие физической подготовки глухих граждан;

- организация и руководство спортивной работой среди глухих граждан городского округа Химки Московской области;

- содействие спортивным организациям и органам государственной власти, занимающимся проблемами физической культуры и спорта среди инвалидов по слуху, в создании им условий, обеспечивающих максимальное решение задач по реабилитации средствами физической культурой и спортом здоровых людей и достижения глухими гражданами спортивных результатов, соответствующих или хотя бы сопоставимых с результатам здоровых спортсменов;

- развитие и популяризация среди инвалидов по слуху тех видов спорта, которые рекомендованы глухим по медицинским показаниям;

- содействие социальной и спортивной реабилитации граждан городского округа Химки Московской области – инвалидов по слуху.

- оказание помощи и содействия членам общества в поиске необходимых им форм спортивной социальной реабилитации;

- проведение и помощь в проведении оздоровительного фитнеса для членов общества;

- оказание консультационных услуг по вопросам, связанным по спорту:

- оказание помощи в сопровождении глухих граждан в оформлении медицинской и социальной стипендии спорта в Минкомспорте Московской области и в Администрации по социальной политике в Московской области г. Химки;

- представление интересов граждан инвалидов по слуху и самой организации в судах всех инстанций по спорам, связанным с спортом и иной деятельностью, касающейся интересов общества.

Общественная организации инвалидов «Химкинский спортивно-досуговый центр глухих» принимает активное участие в сотрудничестве с различными государственными и муниципальными структурами, а также с различными общественными организациями:

- Министерством спорта МО ГО Химки;

- МБУ «БЛАГО»;

- Администрацией муниципального образования городского округа Химки, его управлением по общественным связам;

- заместителем Администрации МО ГЦ Химки по спорту, культуре и социальной политике и т.д.

Членами Общественная организации инвалидов «Химкинский спортивно-досуговый центр глухих» являются в основном граждане – инвалиды по слуху МО ГО Химки в возрасте от 18 до 50 лет. Также общество обязуется принимать и детей в возрасте от 10 до 18 лет под опекунством их родителей. Всего по состоянию на 31 декабря 2019 года в ООИ ХСДЦГ насчитывалось 90 членов, из них:

- 10 человек – из числа детей в возрасте от 10 до 18 лет;

- 45 человек – в возрасте от 18 до 30 лет;

- 35 человек – в возрасте от 30 лет и старше.

Самому старшему члену ООИ ХСДЦГ исполнилось 90 лет, самому младшему – 10 лет.

За прошедшие годы существенно изменилась динамика охвата услугами общества населения. Так, если еще в 2012 году членами ООИ ХСДЦГ были только 10 человек, то уже в 2015 – 27 человек.

Динамику роста количества членов Общественной организации инвалидов «Химкинский спортивно-досуговый центр глухих» можно увидеть на рисунках 1-2.





Рисунки 1-2. Динамика роста количества членов ООИ «ХСДЦГ» с 2012 по 2019 гг.

**2.3. Анализ эффективности структуры и системы управления ООИ ХСДЦГ**

Структура управления в ООИ ХСДЦГ простая линейная и в целом соответствует тем целям и задачам, которые ставятся перед обществом. Однако для оценки ее эффективности и общей эффективности системы управления нужно рассмотреть основные положения и подходы к управлению некоммерческих организаций.

1. Организация управления НКО, как и Общественная организации инвалидов «Химкинский спортивно-досуговый центр глухих», начинается с формирования миссии организации. Изначально миссия любой НКО или задается организаторами (основателями организации), либо обсуждается и принимается после обсуждения всеми или большинством ее членов. Если все члены НКО согласны с ней и последовательно и во всем ей следуют, тогда она эффективна и нужна, в противном случае ее даже не стоит обсуждать и принимать.

В том случае, если миссия организации до сих пор не была принята, то вопрос о ее судьбе стоит оставить открытым, привлечь (по желанию и возможностях НКО) специалистов, экспертов, членов организации, спонсоров, представителей власти и т.д.

Ключевая миссия ООИ ХСДЦГ – помочь в спортивной реабилитации, спортивном досуге и массовом спорте людям с инвалидностью по глухоте на общественных началах. Она была сформирована учредителями НКО и не изменялась со времени ее основания. Сегодня с ней согласны все члены организации и она обсуждению не подлежит.

2. Целеполагание и цели НКО. В процессе управления НКО необходимо различать управленческий и нормативный аспекты целеполагания. Рассмотрим их детальнее.

1) Нормативный аспект целеполагания некоммерческой организации основан на обязательном соблюдении норм действующего законодательства и конкретно ст. 2.2. ФЗ «О некоммерческих организациях», которая указывает на достижение социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, целей 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.

При этом, поскольку законодатель довольно широко трактует целеполагание НКО, то для практического управления организацией она конкретизирует их в своем Уставе.

Отметим также и соотношение миссии НКО и ее целеполагания, а также разницу между ними.

Миссия задает общие ориентиры деятельности НКО, основные направления ее функционирования, выражающие глубинный смысл ее существования, то есть конкретное конечное состояние, к которому стремится организация в каждый отдельный момент времени, на практике фиксируется в виде ее целей.

Цели НКО – это конкретное состояние отдельных особенностей и характеристик организации, достижение которых для нее является приоритетным и на достижение которых и направлена ее основная деятельность.

Для любой НКО ее цели выражаются в нескольких ключевых сферах деятельности – доходности, работе с членами организации, осуществлении потребностей в повышении благосостояния ее сотрудников и уровня социальной ответственности.

Социальная ответственность социально ориентированных НКО, к которым также относится и ООИ ХСДЦГ, заключается в предоставлении качественной социальной поддержки максимально возможному числу нуждающихся в соответствующей помощи, в нашем случае – в предоставлении спортивных, спортивно-оздоровительных и спортивно-реабилитационных услуг гражданам с инвалидностью (глухотой).

Целеполагание НКО в сфере доходности прямо связаны с социальной ориентацией деятельности организации, поскольку именно виды деятельности открывают для нее новые возможности в финансировании, которые часто бывают недоступными коммерческим организациям и иным НКО.

Так, ООИ ХСДЦГ получает, кроме членских взносов членов организации, и такие виды доходов, как:

- безвозмездная помощь со стороны граждан организаций (в 2019 году было получено 83500 руб. такой помощи);

- государственные целевые субсидии (в 2019 году была получена только одна муниципальная субсидия МО ГО Химки на сумму 55000 рублей);

- налоговые льготы;

- благотворительные взносы физических лиц (в 2019 году общая сумма таких доходов составила 115000 рублей);

- иные доходы (на сумму 68000 рублей).

Главной целью ООИ ХСДЦГ в плане повышения доходности является привлечение спонсоров с числе юридических лиц и приватных предпринимателей.

Для более эффективного определения целей НКО следует провести детальный анализ ее внешней и внутренней среды. Внутренняя среда НКО – это тот потенциал организации, которым она располагает (ресурсный, кадровый, материальный, репутационный). Данный вид анализа помогает рассмотреть все сильные и слабые стороны организации, точно и детально сформулировать цели НКО, сходя из сильных сторон и нивелируя влияние слабых сторон, устраняя их по мере возможности.

Внешняя среда НКО – это совокупность всех нормативно-правовых, общеполитических, социально-экономических, социокультурных факторов, которые влияют или потенциально могут повлиять на деятельность организации. К ним также относятся связи НКО с потребителями ее услуг, партнерами, органами власти, СМИ, донорами и проч.

Кроме того, целесообразно также разделить внешнюю среду НКО на непосредственное окружение и макроокружение. К макроокружению ученые относят общеполитическую и социально-экономическую ситуацию в стране и мире, а все остальные характеристики внешней среды – к непосредственному окружению НКО. Проведение детального анализа внешней и внутренней среды организации дает возможность выявить основные возможности ее развития и угрозы деятельности.

Проведем анализ внутреннего и внешнего состояния ООИ ХСДЦГ.

1. Внутреннее состояние. Организация управления НКО, как и Общественная организации инвалидов «Химкинский спортивно-досуговый центр глухих» имеет устойчивое положение в обществе.

1. На данный момент членами организации насчитываются 90 человек, наличествует позитивная динамика к их увеличению.

2. Финансовое состояние стабильное, без особых резких перекосов в сторону увеличения или уменьшения. Общий бюджет ООИ ХСДЦГ в 2019 году составил 1 млн 65 тыс. рублей, что больше на 220 тыс. рублей, чем в 2018 г., или на 22,4%. Основными источниками доходов организации являются членские взносы (45%), благотворительные взносы граждан (22%), государственные целевые субсидии (21%), иные доходы имеют долю в 13%.

Доказательством поступления тех или иных денежных средств или имущества в собственность ООИ ХСДЦГ являются приходно-расходные кассовые ордера, платежные поручения или же акты сдачи-приемки имущества. При этом добровольные имущественные взносы в организацию, которые осуществляют граждане и юридические организации, носят только целевой характер и предназначаются на реализацию конкретных проектов и программ.

Расходы Общественной организации инвалидов «Химкинский спортивно-досуговый центр глухих» состоят из таких статей:

- расходы на выполнение основной деятельности; в данную группу вошли расходы, связанные с предоставлением денежных средств на выполнение спортивных, спортивно-массовых и спортивно-реабилитационных мероприятий, оплата по договору-оферте за аренду спортивного зала для занятий фитнесом у частного предпринимателя – владельца фитнес-клуба «Юна Лайф, а также тренировочных площадей, спортивного инвентаря, оборудования, раздевалок, сауны;

- расходы на содержание ООИ ХСДЦГ; в данную графу расходов ООИ ХСДЦГ входят расходы, связанные со служебными поездками и командировками, канцелярские и общехозяйственные расходы, расходы на приобретение и ремонт спортивного инвентаря, проведение ремонтов (текущего и капитального), плата за аренду помещений, услуги телефона, коммунальные платежи, амортизационные отчисления и проч.; наибольшую долю расходов данной графы составили расходы на ремонт и закупку спортивного инвентаря – 650 тыс. руб. в 2019 году;

- денежные средства, полученные в результате проведения внутрихозяйственных расчетов;

- потери и списания.

Общую картину расходов ООИ ХСДЦГ можно увидеть в таблице 1.

Таблица 1. Общая структура расходов общественной организации «Химкинский спортивно-досуговый центр глухих» в 2019 году

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели расходов | По смете (плану), тыс., руб. | Фактически, тыс. руб. |
| Коммунальные расходы | 120,5 | 120,5 |
| Расходы на текущий ремонт зданий и помещений | - | - |
| Расходы на канцелярские принадлежности | 35 | 35 |
| Транспортные и командировочные расходы | 20 | 20 |
| Расходы на проведение спортивных мероприятий | 490,5 | 490,5 |
| Расходы по аренде согласно договору аренды помещений частного фитнес-клуба «Юна Лайф» | 150 | 150 |
| Расходы на покупку спортивного инвентаря  | 200 | 200 |
| Расходы на оплату телефона, Интернета и иных коммуникаций | 10 | 10 |
| Списания и потери | - | - |
| Прочие расходы  | 39 | 39 |
| Всего  | 1065 | 1065 |

ООИ ХСДЦГ составляет и оправляет в органы финансового контроля (налоговые службы, органы статистики, пенсионный фонд) необходимую бухгалтерскую отчетность на основе сведений аналитического и синтетического учета (п. 1 ст. 13 ФЗ № 129). В годовую отчетность организации входят:

- отчет о прибылях и убытках;

- основной бухгалтерский баланс;

- отчет о движении капитала организации;

- отчет о движении финансовых средств;

- приложение к бухгалтерскому балансу ООИ ХСДЦГ;

- отчет о целевом использовании организацией полученных денежных средств;

- пояснительная записка к отчетности.

Для налоговой инспекции организация предоставляет лист 10 «Отчет о целевом использовании имущества (в том числе денежных средств), полученных в рамках благотворительной деятельности».

2. В структуре организации наличествуют 3 основных элемента (рис. 4)

Бухгалтер

Президент клуба

Тренерский состав – 12 тренеров

Рисунок 4. Организационная структура ООИ ХСДЦГ

Организационная структура, как мы видим, очень простая и функционирует довольно эффективно. Однако считаем, что в нее нужно вносить коррективы и изменения в плане расширения штата и добавления нескольких структурных единиц в общую систему управления, а именно юрисконсульта, секретаря и работника по материально-техническому обеспечению. Более детально данные нововведения мы проанализируем далее в третьей главе.

3. Кадровая политика. В составе штата ООИ ХСДЦГ наличествуют 14 человек, из них руководящего состава – 1 (Президент клуба), 1 бухгалтер, 12 тренеров. Все они работают в организации на общественных началах с о времени основания ООИ ХСДЦГ. Поэтому кадровая политика в организации фактически не ведется.

4. Некоммерческий маркетинг. Несмотря на то, что многие исследователи утверждают о неприменимости основных принципов современного маркетинга в деятельности НКО. В то же время большинство современных специалистов – маркетологов, прежде всего Ф. Котлер, утверждают о необходимости использования основных принципов маркетинга и в деятельности некоммерческих организаций.

При этом маркетинг НКО стоит подразделять на коммерческий и некоммерческий. Для коммерческого маркетинга основной целью является получение прибыли. Его ведут только те некоммерческие организации, которые осуществляют собственную предпринимательскую деятельность. Коммерческий маркетинг имеет главной целью прежде всего увеличение общего экономического эффекта для организации, который выражается в росте прибыльности. В соответствии со статусом НКО прибыль направляется на реализацию ее основной деятельности.

Некоммерческий маркетинг – это такой вид маркетинга, который направлен на реализацию основной деятельности НКО и не нацелен на получение прибыли. Маркетинг данного вида способствует удовлетворению тех общественных потребностей и потребностей отдельных групп населения, которые прописаны в уставе организации, а также реализации проектов, идей, мероприятий и др.

Некоммерческий маркетинг также нацелен на достижение значимого социального эффекта, формирование у его потребителей и всего общества положительного имиджа НКО. Хотя некоммерческий маркетинг не ставит своей целью получение прибыли, вместе с тем он ориентируется на привлечение экономических ресурсов, необходимых для выполнения основной деятельности организации. Это, например, может быть маркетинговая политика по привлечению целевых средств, новых участников организации, добровольцев и др.

В данном случае ООИ ХСДЦГ фактически не проводит никаких мероприятий по коммерческому маркетингу, ориентируясь на проверенные способы дохода НКО через членские взносы, субсидии органов исполнительной власти и частные пожертвования граждан. Фактически не задействованы такие важные инструменты финансирования, как участие в проектах всех уровней, грантах различных спортивных, образовательных и просветительских фондов, не ведется работа по привлечению спонсорской помощи от юридических лиц и частных предпринимателей.

Что касается некоммерческого маркетинга, то здесь дело обстоит немного лучше. В организации налажена деятельность по рекламированию своих услуг среди населения МО ГО Химки, проводится уведомление населения в сети Интернет, ведется своя страничка в социальных сетях для инвалидов по слуху (ВКонтакте, Фейсбук), тренеры и Президент клуба активно продвигают услуги ООИ ХСДЦГ на различных социальных мероприятиях. Однако есть направления, которые можно усовершенствовать и изменить.

5. Качество и конкурентоспособность услуг НКО. Одним из главных показателей, влияющих на эффективность деятельности любой некоммерческой организации, является динамика общего количества реализованных проектов, программ, планов и мероприятий ее основной деятельности. Сюда же необходимо отнести такой немаловажный фактор, как коэффициент финансовой устойчивости НКО, поскольку он очень влияет на возможность варьировать средства, затраченные на подготовку тех или иных мероприятий и проектов.

Так, например, если после выполнения одного проекта выяснится, что на него было затрачено намного больше средств, чем было изначально запланировано, то остальные проекты могут быть не выполнены или придется урезать иные статьи расходов.

Коэффициент финансовой устойчивости НКО исчисляется по формуле

К= (В – Сзаем – И)/Б, где

В – величина фондов и средств целевого назначения;

Сзаем – сумма заемных финансовых средств на конец (начало) года;

И – величина износа основных средств НКО на конец (начало) года;

Б – общая сумма баланса на конец года.

Исходя из расчетов, коэффициент финансовой устойчивости ООИ ХСДЦГ:

К= (3500000 – 1065000 – 1900000)/1065000 = 0,502

Данный показатель является несколько заниженным для всех видов НКО, поэтому общепринятый показатель финансовой устойчивости организаций должен находиться в пределах 06,-0,7. Поэтому необходимо искать пути его увеличения.

За период 2019 года ООИ ХСДЦГ реализовал 14 проектов и провел 22 спортивных, спортивно-массовых и спортивно-реабилитационных мероприятия на общую сумму 490,5 тыс. рублей. Данный показатель относительно мал, поскольку численность членов клуба постоянно растет, однако пока что не хватает средств на их расширение.

Общее качество услуг, предоставляемых ООИ ХСДЦГ, по отзывам самих членов клуба, является удовлетворительным. Персонал организации относится к клиентам хорошо и отзывчиво, пытается сделать максимально комфортные и приемлемые условия для инвалидов по слуху в их спортивных и досуговых занятиях. Организовываются бесплатные соревнования, квесты для детей-инвалидов, проводится просветительская работа. Все тренеры прошли необходимую подготовку, имеют квалификационные категории и умеют работать с людьми с ограниченными возможностями.

Конкурентов на рынке услуг, которые предлагает ООИ ХСДЦГ, в МО ГО Химки нет, поэтому о конкурентной борьбе с иными НКО речь также не идет.

6. Оперативное и стратегическое планирование НКО. Любая организация независимо от направленности своей основной деятельности, объемов и структуры, проводит планирование своей деятельности. Основными видами планирования являются стратегическое и оперативное, или текущее планирование. Рассмотри их более детально и проанализируем состояние системы планирования в ООИ ХСДЦГ.

Стратегическое планирование представляет собой вид управления организацией, которое, опираясь на человеческий кадровый потенциал как основу НКО, ориентирует основную деятельность организации на запросы потребителей (клиентов), гибко, своевременно, эффективно реагирует и проводит своевременные изменения в деятельности организации, отвечающие существующим вызовам со стороны внешнего окружения и позволяющие добиваться в итоге заметных преимуществ. Такие преимущества дают возможность НКО не только выживать в современных условиях, но и обиваться весомых успехов.

Основой для стратегического планирования являются такие меры и мероприятия:

1. Принятие миссии НКО, ее актуализация и практическая реализация в долгосрочной перспективе.

2. Концентрация внимания на поиске новых путей развития НКО, внедрении новых идей, методов и технологий деятельности, адаптация к существующим вызовам внешней среды.

3. Ориентация на долгосрочную перспективу развития, формирование адекватных миссии целей и задач организации.

4. Выделение долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных целей НКО, которые бы соответствовали ее положению, миссии, имиджу и основной деятельности.

5. Утверждение системы построения организации на основе соотношения кадрового, материального, технического, ресурсного и финансового потенциала.

6. Установление базовых принципов деятельности персонала НКО на всех уровнях деятельности, основ организационной политики и управленческих процедур.

7. Контроль и мониторинг качества предоставляемых НКО услуг для населения.

8. Смена подходов к сотрудникам организации как на ее главную ценность и источник благополучного функционирования.

9. Организация системы мониторинга и контроля за финансовой деятельностью НКО, формирование путей долгосрочной стратегии финансового обеспечения организации.

Базой для оперативного планирования управления НКО служат:

- разработка и реализация конкретных путей, программ, мероприятий для поддержания миссии организации;

- поиск и реализация оптимальных путей более эффективного использования кадрового, ресурсного, финансового потенциала НКО;

- установление конкретных краткосрочных целей и задач, формирование проектов и мероприятий по их достижению;

- подготовка пакета изменений программ, проектов, услуг и моделей, предоставляемых НКО в рамках реализации краткосрочных и среднесрочных целей;

- формирование конкретных организационных процедур, техник и моделей, обеспечивающих практическое выполнение поставленных задач управления организацией;

- разработка конкретных техник и приемов контроля и мониторинга оценки программ, проектов, услуг НКО;

- создание и ведение программ лояльности для персонала организации, внедрение новых форм их поощрения;

- поиск и привлечение новых источников финансирования основной деятельности организации, подготовка и реализация положений годового бюджета.

Прежде чем рассматривать основы стратегического и оперативного планирования в ООИ ХСДЦГ, необходимо проанализировать и внешнюю среду организации. Внешняя среда любой НКО, как в принципе и коммерческой организации, можно условно разделить на несколько групп:

1) Политико-правовые факторы. В данном случае для исследуемой нами организации важны:

- политическая стабильность и устойчивость государства;

- уровень и профессионализм деятельности органов власти всех уровней, прежде всего МО ГО Химки;

- нормативно-правовое регулирование деятельности НКО вообще и социально-ориентированных НКО, занимающихся особыми видами деятельности с инвалидами, в частности;

- позиция и отношение государства к инвестициям, особенно из-за рубежа;

- международные отношения, в частности санкции Запада в отношении России, распространение коронавирусной инфекции, опасности локальных вооруженных конфликтов в Сирии, на Донбассе и т.д.

2) Социально-экономические факторы. К ним в нашем случае для ООИ ХСДЦГ стоит отнести:

- основные тенденции развития экономики в последние годы, уровень и динамика увеличения ВВП и иные макроэкономические показатели;

- общий уровень инфляции в стране;

- уровень безработицы;

- государственный контроль за ценами и ростом заработной платы;

- инвестиционная политика государства;

- официальная минимальная пенсия по инвалидности граждан по слуху;

- утвержденный государством уровень минимальной заработной платы и прожиточного минимума;

- развитость инфраструктуры страны, Московской области и МО ГО Химки.

3) Социокультурные факторы. Среди них:

- общий уровень и качество жизни населения России и региона;

- социальная дифференциация населения МО ГО Химки;

- демографическая структура населения региона;

- стиль, способ и отношение к жизни общества;

- уровень социальной активности населения МО ГО Химки;

- особенности отечественного национального менталитета;

- развитость культурно-духовных ценностей населения;

- отношение населения к инвалидам по слуху;

- историческое наследие региона.

4) Технико-технологические факторы. К ним относятся:

- научно-технический прогресс и официальная политика государства в сфере инноваций;

- защита интеллектуальной собственности граждан;

- динамика устаревания оборудования, программного обеспечения и сетей коммуникации;

- источники новых идей и технологий;

- подключение к Интернету, скорость связи и т.п.;

- общая компьютерная и медийная грамотность населения.

Таким образом, после анализа всех внешних и внутренних факторов, которые влияют на эффективность деятельности ООИ ХСДЦГ, необходимо вычленить их сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, которые необходимо проанализировать и определить тем самым:

- какие внутренние ресурсы достаточны для развития и поддержания эффективной деятельности организации;

- какие внутренние ресурсы и резервы нужно искать и развивать далее;

- какие внешние возможности являются позитивными и приемлемыми для организации;

- какие внешние угрозы необходимо рассматривать и опасаться их негативного влияния.

Для такого обобщения наилучшим инструментом является SWOT-анализ, который и помогает выявить, чего следует остерегаться, что обходить стороной или в отношении чего предпринимать меры во внешней среде (угрозы). SWOT-анализ интегрируется как соотношение понятий:

Strengths — положительные стороны;

Weaknesses — негативные стороны;

Opportunities — потенциальные возможности;

Threats — потенциальные угрозы.

SWOT-анализ помогает определить факторы, которые необходимо учитывать при разработке эффективного и реалистичного плана.

Итак, проведем SWOT-анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз системы управления ООИ ХСДЦГ (таблица 2):

Таблица 2. SWOT-анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз системы управления ООИ ХСДЦГ

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1. Общая квалификация сотрудников соответствует занятым должностям2. Отсутствует ротация и смена персонала3. Позитивная динамика развития ООИ ХСДЦГ в последние годы4. Устойчивое финансовое, репутационное и материальное положение5. Хорошее качество предоставляемых организацией услуг для инвалидов по слуху6. Отзывчивость, доброта и стрессоустойчивость персонала клуба7. Достаточно широкие возможности помощи инвалидам, связи с общественностью и властными структурами8. Большой опыт в проведении спортивно-массовых, спортивно-реабилитационных и досуговых мероприятий | 1. Отсутствие материальных стимулов для сотрудников, которые не получают зарплату и работают на общественных началах2. Отсутствие конкуренции, перекрывающее стимулы к совершенствованию деятельности3. Слишком большая нагрузка на персонал4. Отсутствие должностей секретаря, юрисконсульта, сотрудника по материально-техническому обеспечению и ремонту5. Неразработанность системы привлечение дополнительных вариантов и способов финансирования6. Недостаточность финансирования |
| Возможности | Угрозы |
| 1. Разработка системы морального и материального поощрения сотрудников.2. Внедрение новых технологий и методик проведения спортивных мероприятий, проектов.3. Оптимизация структуры управления ООИ ХСДЦГ путем внедрения в штат новых единиц и должностей.4. Расширение влияния клуба на территорию всего региона, кроме МО ГО Химки5. Активное участие в грантах, специальных благотворительных проектах на общефедеральном и региональном уровне.6. Привлечение спонсоров с числа местных и региональных предпринимательских структур | 1. Отсутствие конкуренции может привести к падению уровня оказания услуг персоналом клуба2. Риск падения имиджа и репутации ООИ ХСДЦГ из-за маркетинговых и стратегических ошибок3. Появление дополнительных финансовых издержек в связи с расширением членства в клубе4. Отсутствие должного финансирования может вынудить свернуть много спортивно-массовых проектов и мероприятий.5. Уход практикующих тренеров на оплачиваемую работу из-за возрастания нагрузок и отсутствия материального стимулирования6. Невыполнение властными органами обещаний и обязательств по финансированию и поддержке ООИ ХСДЦГ |

Исходя из результатов проведенного SWOT-анализа системы управления общественной организации инвалидов «Химкинский спортивно-досуговый центр глухих», стоит указать, что в случае внедрения новой системы управления в организации наличествующие сильные стороны смогут нивелировать негативное влияние ее слабых сторон, а возможности организации еще более вырастут в случае предотвращения имеющихся угроз как собственными силами, так и силами общества.

Таким образом, система управления в ООИ ХСДЦГ находится в удовлетворительном состоянии, налицо немало успехов в деятельности клуба, напрямую связанные с разумным и эффективным руководством. Однако постоянное расширение контингента членов клуба, отсутствие новых способов и технологий финансирования, непродуманность маркетинговой политики и стратегического планирования могут в итоге привести к ликвидации организации. Чтобы этого не случилось, необходимо оптимизировать систему управления в организации, о чем будет рассказано в следующей главе.

**Глава 3. ПРЕДЛОЖЕНИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООИ ХСДЦГ**

**3.1. Основные проблемы управления некоммерческими организациями в России на современном этапе**

Некоммерческие организации занимают сегодня очень важное место в структуре общественной жизни. Они создаются в целях удовлетворения самых разных нематериальных потребностей граждан страны и в самых разных областях и сферах. Так, по данным Минюста, по состоянию на 01.01.2019 г. в России насчитывается более 230 тыс. таких организаций. Их бурное развитие особенно стало динамичным после принятия Стратегической модели развития государственной поддержки некоммерческих организаций (НКО) в РФ на современном этапе на 2015–2020 гг. Поэтому некоммерческий сектор, основанный на добровольности, демократизме и непринудительном характере, по словам А.Я. Лившина, осознанной гражданской инициативы, сегодня бурно развивается и постоянно совершенствуется[[25]](#footnote-25).

Однако невзирая на столь серьезные успехи в плане расширения влияния НКО на общественную жизнь, их активное сотрудничество с государственными структурами, участие в государственном и муниципальном управлении, важнейшей проблемой остается сегодня отсутствие целостной единой концепции управления такими организациями. Устойчивость и эффективная деятельность любой организации, в том числе и некоммерческой, как гласит передовой отечественный и зарубежный опыт, характеризируется целым комплексом мер, методов, мероприятий и факторов, среди которых ключевыми являются:

- наличие эффективного, быстрореагирующего на внешние и внутренние вызовы, самодостаточного органа управления НКО (Президента, совета директоров, правления и т.п.);

- умение осуществлять оптимальное стратегическое и оперативное планирование своей деятельности;

- разработка и внедрение четких, точных и понятных целей, задач и критериев их достижения и реализации;

- постоянное повышение квалификации сотрудников НКО;

- прозрачная и ясная система финансовой отчетности и бухгалтерия организации;

- разработка целостной стратегии привлечения финансирования НКО и т.д.

Все данные факторы в научной мысли обозначаются как «фандрайзинг», или постоянная комплексная деятельность НКО по улучшению своей деятельности путем привлечения новых идей, технологий, методов, способов финансирования, контроля и т.д. Также при решении актуальных проблем управления НКО следует учитывать и множество внешних факторов, которые намного более изменчивы и непостоянны, а поэтому требуют к себе более детального и точного изучения. К ним относятся:

1) особенности филантропического поведения общества в регионе, где функционирует НКО;

2) способы и формы взаимоотношений НКО с властными структурами, их эффективность и действенность;

3) наличие экономических, социокультурных предпосылок для улучшения деятельности организации, возможностей для поиска новых инвесторов, доноров;

4) специфика налогового регулирования финансовой деятельности НКО, особенно тех, которые могут предоставлять коммерческие услуги;

5) общеполитические и общеэкономические реалии жизни в регионе, стране и мире;

6) состояние нормативно-правовой базы регулирования деятельности НКО и многое другое.

Сегодня общий объем некоммерческого сектора в России, по разным оценкам, составляет от 1,6 до 2,1% ВВП страны, что, естественно, составляет большую величину, но все существенно отстает от развитых стран мира, где этот показатель доходит до 4-5%. Однако это вовсе не значит, что ситуация с НКО в нашей стране схожа с ситуацией в странах «третьего мира». Необходимо учитывать также такие факторы, как:

- довольно короткий срок формирования некоммерческого сектора в России (НКО появились в стране только в 90-х гг.);

- довольно низкий уровень социального капитала в российском обществе, его разобщенность и раздробленность;

- слабый до сих пор уровень способности наших граждан создавать НКО;

- низкий уровень общественного доверия к юридическим лицам вообще и к НКО в частности.

Однако есть и много положительных моментов – в России, например, очень высокий, не ниже передовых стран Запада, уровень общей образованности населения, высокий уровень урбанизованности, устойчивые культурные и духовные традиции благотворительности, сформировавшиеся в нашей стране еще во времена Российской империи. Поэтому совсем неправы те, кто популяризует популярный миф о преобладании иностранного капитала в структуре большинства некоммерческих организаций в России – статистические данные свидетельствуют об обратном.

Поэтому для дальнейшего динамического развития системы некоммерческого сектора в Российской Федерации необходимо решить те актуальные проблемы, связанные прежде всего с системой их управления. Проанализируем их более детально.

1. Итак, основной проблемой, на которой заостряют свое внимание как руководители многих НКО, так и властные структуры и ученые – исследователи, является хронический недостаток финансовых средств. Любая система управления будет неэффективной, если нельзя из-за финансирования выполнить хотя базовые планы, стратегии, мероприятия и проекты. Уменьшение финансирования, кроме основной деятельности НКО, существенно тормозит ее развитие изнутри:

- урезается заработная плата сотрудников НКО;

- уменьшаются расходы на иные услуги, коммуналку, развитие материальной базы;

- прекращается участие сотрудников НКО в различных обучающих программах ,проектах, курсах повышения квалификации;

- отсутствует надлежащая материальная база для действенной конкуренции с бизнесом и т.п.

При этом наблюдаем своеобразный заколдованный круг – уменьшения финансирования НКО уменьшает мотивацию труда ее сотрудников, которые в итоге намного хуже выполняют поставленные им задачи или не выполняют их вообще, что в свою очередь ведет к ухудшению имиджа, реноме организации и – как следствие – еще большего урезания финансирования.

2. Другой немаловажной проблемой, напрямую влияющей на эффективность системы управления НКО, является профессиональный уровень, образованность и квалификация персонала организаций. Общеизвестно, что преимущественное большинство НКО в принципе являются малыми организациями с численностью работающих менее 5 человек. Отсутствие же постоянных работников администрация старается компенсировать приглашением волонтеров, добровольцев преимущественно на бесплатной основе (тем самым экономя средства и расширяя штат своей НКО).

Однако это часто играет злую шутку с руководством, поскольку обычно такие сторонние люди не имеют должного образования, компетенции, квалификации и даже часто элементарных знаний сферы деятельности организации.

Часто в НКО нет даже обязательных для любой организации юриста, менеджера или даже бухгалтера, а все их функции ложатся на плечи руководителя. При этом сами руководители НКО в большинстве своем считают, что в их организациях для сотрудников намного более важны не профессиональные качества, кадровые знания и умения, а человеческие ценности личности сотрудника.

Считаем, что в данном случае срабатывает распространенный среди населения стереотип, что НКО как бы мнимые поставщики социальны услуг, а поэтому не требуют высококвалифицированных специалистов. Кроме того, многие НКО в силу привычки получать государственные или частные дотации, гранты или иные финансовые средства не утруждают себя реальной внутри-организационой работой по маркетингу, менеджменту, имиджелогии, рекламе и т.д.

Считаем, что из-за озвученных нами проблем, которые, без сомнения, являются определяющими для эффективного функционирования организации, появляются и другие проблемы управления НКО, в частности:

1. Отсутствие миссии и стратегии развития НКО. Не секрет, что правильно и точно сформулированная миссия некоммерческой организации, то есть утверждение причины, направлений и смысла существования организации в ее отличие от подобных ей, дает базу для построения целей и задач НКО, существенно помогает выработать стратегию организации, ее стратегические и оперативные планы, а также способствует намного лучшему пониманию сущности деятельности организации как со стороны самих сотрудников, так и со стороны волонтеров, спонсоров и общества в целом.

Для формулирования миссии НКО сегодня, как утверждают специалисты, нужно:

- кратко, точно и емко отразить основную цель и содержание деятельности НКО, регион, где она работает, и общую философию организации;

- проявить творчество, фантазию и одновременно логику изложения сути и направленности организации.

Так, например, хорошо воспринимается миссия центра социальных технологий – «…Содействие развитию социальной стабильности в регионе через координацию усилий различных организаций, внедрение инновационных подходов в решение проблем сообщества, создание благоприятных условий для развития некоммерческих организаций и общественных инициатив…».

И неудачной, на наш взгляд, является пример подобной организации в ином регионе страны: «…Продвижение и поддержка общественных инициатив с целью развития гражданского общества…»[[26]](#footnote-26).

Поэтому миссия НКО должна быть узкой, точной, полифункциональной и даже желательно сформулированной в нескольких вариантах – это поможет, если организация работает сразу с несколькими видами целевой аудитории.

2. Неточные, расплывчатые, обобщенные или неправильно сформулированные цели и задачи НКО. Цели организации – это конкретное и точное состояние ее отдельных характеристик, для достижения которых и направлена ее основная деятельность. Именно цели НКО служат исходной точкой для проведения стратегического и оперативного планирования ее деятельности, основой мотивации сотрудников, а также своеобразной точкой отсчета в процессе оценки результатов деятельности НКО, ее отдельных структур и сотрудников.

Цели любой НКО направлены на такие основные сферы – доходность (финансы), работу с клиентами – предоставление услуг, повышение благосостояния сотрудников и повышение социальной ответственности.

3. Ошибки, недочеты и пробелы в стратегическом и оперативном (текущем) планировании. Часто руководители НКО путают оба виды планирования, совмещают их, забывая о ключевой разнице – если стратегические планы направлены на долгосрочную перспективу, то есть 5 и более лет, то оперативные – на текущее положение дел. Стратегия может быть направлена на рост, стабильность или сокращение деятельности, а оперативный план – на реализацию некоторых конкретных положений стратегии. Непонимание данных фактов часто приводит НКО к ликвидации или реорганизации.

Поэтому ключевым умением руководителя НКО в процессе управления организацией должно быть правильное понимание стратегии управления организацией и тех мер, реализация которых при текущем планировании позволит достичь поставленных целей.

4. Отсутствие аналитической деятельности в процессе управления НКО. Проведение SWOT-анализа, PEST-анализа, анализа стейкхолдеров и прочие виды аналитических работ зачастую даже незнакомы современным руководителям многих отечественных НКО. Из-за этого:

- существенно снижается качество предоставляемых НКО услуг;

- падает уровень доверия к некоммерческим организациям среди населения;

- в структуре деятельности большинства НКО преобладают краткосрочные и разовые проекты и мероприятия;

- наблюдается очень низкий уровень проработанности заявок на гранты и субсидии;

- снижается общая активность НКО в решении задач, поставленных перед ней.

Поэтому ключевым направлением улучшения системы управления НКО в России видим повышение навыков и умений руководства организаций, повышение квалификации сотрудников некоммерческих организаций, привлечение дипломированных специалистов со стороны, тщательная проработанность миссии и стратегии деятельности НКО, постановка точных, конкретных и реальных целей и задач организации, активизация деятельности по привлечению финансов и т.п. Только в этом случае некоммерческие организации в России продолжат динамическое развитие и не потеряют авторитет и вес в обществе.

**3.2. Проблематика эффективности управления ООИ ХСДЦГ**

После проанализированного уровня эффективности структуры и системы управления общественной организации инвалидов по слугу «Химкинский спортивно-досуговый центр для глухих» выделим основные проблемы управления в организации.

Итак, среди них стоит указать:

1. Устаревшая миссия организации. Миссию ООИ ХСДЦГ сформулировали ее учредители еще в 2006 году и с тех пор она практически не менялась: помочь в спортивной реабилитации, спортивном досуге и массовом спорте людям с инвалидностью по глухоте на общественных началах. Очевидно, что в то время она была цепкой, емкой и полностью отвечала требованиям НКО. Однако сегодня она морально устарела и требует изменений, уточнений. Поэтому формулирование новой миссии ООИ ХСДЦГ является первоочередной задачей.

2. Отсутствие стратегии ООИ ХСДЦГ, соответственно не сформулированы стратегические цели и задачи организации.

3. Не проводится анализ внешней и внутренней среды организации. Именно анализ внешней и внутренней среды помогает выявить основные проблемы и перспективы развития НКО, установить основные источники ее финансирования, помогает установить партнерские отношения с властными структурами, бизнесом, широкими массами населения, СМИ и т.д.

4. Не проводились в процессе управления SWOT-анализ, PEST-анализ, анализ стейкхолдеров организации, иные виды анализа и мониторинга, которые в принципе могут оказать существенную помощь на выявление проблемных мест управления организацией, ее финансирования, перспективы дальнейшего роста и т.д. Рекомендовано также построить дерево решений для поиска эффективных инструментов реализации задач организации.

5. Оперативное планирование деятельности ООИ ХСДЦГ не в полной мере соответствует тем целям и задач, задекларированным организацией. Президентом клуба составлен годовой план деятельности, однако в нем отсутствует такие, на наш взгляд положения, как ожидаемые результаты от проведенных мероприятий, проектов и т.д., а также факторы, которые в принципе могут помешать их осуществлению.

6. Отсутствует тайм-менеджмент, то есть расписанный детально план действий каждого тренера по реализации задач и целей клуба.

7. Не продумана политика по коллективному обсуждению важных моментов и проблем организации, все основные вопросы Президент ООИ ХСДЦГ решает самолично.

8. Отсутствует стратегия и пути совершенствования менеджмента организации, повышении мотивации ее сотрудников, которые работают в НКО на общественных началах.

9. Не налажена технологическая и информационная поддержка основной деятельности ООИ ХСДЦГ, из-за чего многие проекты и мероприятия известны только их участникам.

10. Отсутствует информационная поддержка организации в веб-пространстве.

11. Не продуманы основные элементы финансового планирования.

12. Отсутствует план расширения и обновления материально-технической базы ООИ ХСДЦГ.

Итак, нами выделены целый ряд проблем управления исследуемой организации, далее мы попробуем сформулировать пакет рекомендаций по решению данных проблем в целях совершенствования системы управления ООИ ХСДЦГ.

**3.3. Рекомендации по совершенствованию эффективной структуры и системы управления в ООИ ХСДЦГ**

Чтобы усовершенствовать структуру и систему управления в общественной организации инвалидов по слуху «Химкинский спортивно-досуговый центр для глухих», необходимо, на наш взгляд, внедрить в практику его деятельности такие конкретные меры и рекомендации.

1. Четко сформулировать миссию и стратегические цели и задачи организации. Сама сущность миссии остается неизменной – помощь в организации спортивно-досуговой деятельности инвалидов по слуху, однако мы считаем, что ее нужно дополнить положениями о видах помощи – организационном, досуговом, реабилитационном, оформлении спортивных стипендий для спортсменов – инвалидов по слуху и т.д.

Необходимо четко определить стратегические цели и задачи организации, например:

- приобщать к спорту и физической культуре инвалидов по слуху МО ГО Химки и региона через (далее следуют конкретные мероприятия, проекты, которые носят ежегодный регулярный характер);

- формировать эффективную модель системы спортивно-массовых мероприятий для инвалидов по слуху (далее указать основные положения модели, ее особенности, мероприятия и проч.).

2. Сформулировать стратегию ООИ ХСДЦГ. Она должна базироваться на ключевых положениях ее миссии, стратегических целях и задачах и содержать:

- выбор вариантов стратегии – рост, развитие или сокращение (в условиях кризиса);

- применение инструментов стратегического анализа и планирования - SWOT-анализа, PEST-анализа, анализа стейкхолдеров организации и т.д.; так, проведение SWOT-анализа поможет определить сильные и слабые стороны организации, ее возможности и угрозы, а анализ стейкхолдеров – определить основных субъектов, которые взаимодействуют с ООИ ХСДЦГ (например, для организации такими субъектами являются Администрация ИО ГО Химки, частный фитнес-клуб «Юна Лайф», ЧП «Огонек» как один из спонсоров спортивных мероприятий, проводимых организацией, и т.д.);

- построить дерево решений для ООИ ХСДЦГ примерно такого плана (рис. 5)

 Последствия

Проблема/решение

 Причины

Рисунок 5. Дерево проблем – дерево решений

Для реализации метода «Дерево проблем – дерево решений» сначала размещается в центре обсуждаемая проблема (например: как повысить уровень финансирования ООИ ХСДЦГ?). Далее после обсуждения ее возникновения выделяем ее причины и записываем их ниже уровня самой проблемы – то есть в «корни дерева». Спуск вниз продолжается до тех пор, пока не будет найден окончательный ответ на поставленный вопрос – отсутствует стратегия привлечения финансирования.

Далее переходим вверх, то есть в «ветки дерева», и обсуждаем последствия поставленной проблемы, записывая их в верхние места. После обсуждения всех последствий проблемы «переворачиваем» дерево решений, и теперь вместо негативных формулировок станут позитивные.

3. Отсутствует, кроме Устава организации, иные документы, объясняющие сущность, миссию, цели и задачи организации простыми и понятными для волонтеров словами. Для решения данной проблемы необходимо, по нашему мнению, сформулировать документ «3 «П»» - принципы, политика, процедуры организации.

Принципы ООИ ХСДЦГ – инвалиды по слуху имеют право на спорт и досуг; они вольны в выборе занятий, процедур и мероприятий организации; членство и участие в жизнедеятельности организации только добровольная и т.д.

Политика ООИ ХСДЦГ – проводить для инвалидов по слуху массовые спортивные мероприятия, фитнес-тренировки, реабилитационные процедуры и проч.

Процедуры – конкретные шаги, то есть проекты, соревнования, старты, занятия, тренировки.

4. Уточнить и оптимизировать годовой план деятельности ООИ ХСДЦГ в плане его соотношения с:

- планами аналогичных НКО в МО ГО Химки и всей Московской области;

- желаниями и возможностями членов клуба – инвалидов по слуху;

- планами мероприятий управления по спорту и туризму Администрации МО ГО Химки и т.д.

Уточнить в плане ожидаемые результаты от проведения тех или иных спортивных проектов и мероприятий, а также вероятные помехи и трудности, которые могут возникнуть при этом. Тогда вариант годового плана ООИ ХСДЦГ будет выглядеть таким образом (таб. 3):

Таблица 3. Пример составления годового плана ООИ ХСДЦГ

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Задачи | Мероприятия (даты) | Ответственные за проведение | Ресурсы | Ожидаемые результаты  | Помехи и проблемы |
| Имеющ. | Треб.  |
| Задача № 1 | Веселые старты | Рогов А.Г. | ХХХХ | ХХХ | ХХХХХХ | ХХХХХХ |
| Задача № 2 |  |  |  |  |  |  |
| Задача № 3 |  |  |  |  |  |  |

5. Оптимизировать структуру управления организации путем внедрения в штат должностей:

- секретаря-референта;

- юрисконсульта;

- менеджера-маркетолога;

- инженера по материально-техническому и информационному обеспечению.

6. Продумать и расписать план действий каждого сотрудника соотносительно стратегического и годового плана деятельности организации. Фактически это может быть аналог должностной инструкции служащего на государственной работе или в коммерческой организации с указанием:

- общей специфики работы ООИ ХСДЦГ;

- предписаний отчетности: кому сотрудник отчитывается и о чем, а также кто ему подчиняется;

- перечень рабочих функций, задач и норм выполнения.

Также можно включить для привлеченных волонтеров критерии выполнения той или иной работы – удовольствие членов клуба, проведение без эксцессов спортивных соревнований для инвалидов по слуху и т.п.

7. Оптимизация информационной поддержки ООИ ХСДЦГ. Для этого необходимо:

- настроить высокоскоростной доступ организации в сеть Интернет с желательно неограниченным трафиком;

- создать свой сайт организации или хотя бы блог (электронная почта организации уже имеется);

- ознакомится и внедрить в работу организации информационные сервисы:

1) Skype, VZO chat, Агент Mail.ru для голосового общения сотрудников, общения с членами клуба и т.п.; после их внедрения отпадет необходимость поездок на семинары, командировки, междугородние звонки и т.д.;

2) Open Office – специальный офисный пакет с текстовым редактором, электронными таблицами и презентациями (во многом похожий на Microsoft) для удобства оформления электронной документации и гарантии от нелицензионного программного обеспечения;

3) документы Google – обычные текстовые и табличные редакторы, только в онлайн-режиме4

4) стать пользователем бесплатных сервисов www.teamlab.ru www.wedoist.com, www.timetask.com, www.megaplan.com, http://www.teamworkpm.net и т.д; Эти онлайн приложения позволяют устанавливать и сортировать задачи, назначать ответственных и отслеживать выполнение задач для оптимизации ведения проектного менеджмента и автоматизации процесса управления ООИ ХСДЦГ.

Также есть еще немало бесплатных онлайн-сервисов для планирования мероприятий, проведения информационных кампаний, подбора Интернет-приложений, онлайн-консультаций по актуальным вопросам функционирования организации и проч.

8. Оптимизация финансового управления ООИ ХСДЦГ. На данный момент всеми финансовыми вопросами в организации заведует бухгалтер. Однако она не вправе принимать решения о переброске средств с одного проекта на другой, перепланировании расходов, увеличении расходов на иные, не относящиеся к основной деятельности статьи и т.д. Вместе с тем сам Президент также не может самостоятельно руководить финансовыми потоками в ООИ ХСДЦГ ввиду отсутствия специального образования. Поэтому необходимо составить финансовый план развития организации на год (или на другой период, но не менее года) с анализом возможностей увеличения основных статей дохода организации.

Таким образом, считаем, что указанные меры и рекомендации помогут организации ООИ ХСДЦГ существенно увеличить свою финансовую доходность, актуализировать услуги по спортивно-массовой и спортивно-досуговой деятельности с инвалидами по слуху – членами клуба, а также поднять престиж организации в обществе.

**Заключение**

Сегодня проблематика исследований общественного института некоммерческих организаций вышла на новый уровень своего развития. Третий сектор, как называют данную сферу, занимает важное место в формировании структурных элементов современной системы рыночных отношений в России, поскольку деятельность НКО является важной предпосылкой не только для экономического роста и благополучия общества, но и для решения многих социальных проблем, которые государство в силу разных причин не может эффективно разрешить. По разным данным, более четверти россиян так или иначе связаны с деятельностью некоммерческих организаций, поэтому их важность, нужность и эффективность деятельности сегодня трудно переоценить.

Вместе с тем в деятельности НКО в Российской Федерации существует немало проблем, трудностей и неточностей. После урегулирования их нормативной базы в последние годы число таких проблем существенно уменьшилось, но они не исчезли совсем, поэтому наличествует настоятельная необходимость в поисках новых путей совершенствования деятельности НКО, особенно тех, которые ориентированы на социальную деятельность, благотворительность.

Итак, в ходе исследования были выявлены такие результаты:

1. Некоммерческие организации – это такие виды сообществ, которые не имеют своей главной целью получение прибыли и создаются в целях достижения различных социальных и социокультурных целей (благотворительность, развитие спорта и туризма, общая культура, духовность, историко-культурная и историко-патриотическая деятельность, образование, просвещение, научная деятельность, участие в политической и общественной жизни, религиозные веяния и иные нематериальные потребности граждан страны).

НКО составляют так называемый третий сектор гражданского общества вместе с государственным, или публичным, и коммерческим, или частным секторами. Ключевые отличия НКО от, например, коммерческих организаций заключаются в источниках финансирования, видах деятельности, наличия членских взносов часто как основного источника финансирования и т.п. Среди существующих классификаций НКО можно выделить их подразделение по видах деятельности, как это прописано в ГК РФ и по способах экономических отношений. Наиболее популярными формами НКО в России сегодня являются потребительские кооперативы, общественные и религиозные организации, фонды, учреждения, ассоциации, союзы.

2. НКО играют важную роль в структуре государственного и муниципального управления, поскольку благодаря взаимовыгодному сотрудничеству органов власти и третьего сектора обеспечивает решение многих социально-экономических проблем регионов, территорий и всего государства в целом. При этом ученые отмечают, что реальное развитие системы взаимодействия НКО и власти началось только с 2006 года, когда на смену патрон-клиентской модели взаимоотношений органов власти и третьего сектора приходит партнерская модель их взаимоотношений. Опыт такого взаимодействия во многих зарубежных странах показывает значительное возрастание эффективности динамики решения многих социальных и культурных проблем зарубежных стран.

Наиболее распространенными формами взаимодействия НКО и государственной власти в регионах России являются;

- право законодательной инициативы (Карелия, Мордовия, Удмуртия, Пермский край, Белгородская область, Корякский автономный округ и т.д.);

- общественная экспертиза, совместная с органами власти аналитическая и мониторинговая деятельность НКО (Москва, Иркутская, Самарская области, Санкт-Петербург);

- право осуществления общественного контроля за деятельностью властей (Карелия, Пермский, Красноярский края, Волгоградская, Самарская области);

- иные формы взаимодействия (создание СП, ГЧП, консультативная деятельность и проч.).

Вместе с тем на практике подобные формы участия НКО в государственном и муниципальном управлении практикуются недостаточно широко и динамично. Во многих регионах все еще преобладает патрон-клиентская модель взаимодействия, что существенно ограничивает возможности некоммерческих организаций в жизни общества.

3. Основной нормативной базой для деятельности НКО в Российской Федерации являются:

- Гражданский кодекс РФ (параграфы 5-6);

 - Федеральный закон «О некоммерческих организациях»;

- федеральные законы «О потребительской кооперации (потребительских обществах, их союзах) в Российской Федерации», «О сельскохозяйственной кооперации», «Об общественных объединениях», «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях», «О политических партиях», «О свободе совести и о религиозных объединениях», «О товариществах собственников жилья» и т.д.;

- подзаконные акты (Постановления Правительства РФ, Указы Президента РФ, нормативные акты федеральных министерств и ведомств);

- нормативные документы субъектов РФ;

- нормативные акты муниципальных объединений.

В 2014 году в ГК РФ были внесены существенные изменения, которые в целом урегулировали много спорных и проблемных моментов в плане кодификации деятельности НКО в России.

4. Общественная организация инвалидов по слуху «Химкинский спортивно-досуговый центр для глухих» является некоммерческой организацией, которая предоставляет для инвалидов по слуху услуги в сфере спортивной, спортивно-массовой, спортивно-реабилитационной и досуговой деятельности. Она функционирует в МО ГО Химки с 2006 года, имеет официальную регистрацию, свой штат сотрудников и все иные признаки и характеристики НКО.

5. Основной целью и направлением деятельности ООИ ХСДЦГ является предоставление населению МО ГО Химки и всего региона с числа людей – инвалидов по слуху услуг по спортивному оздоровлению, спортивной реабилитации, спортивно-досуговой деятельности в собственных залах, а также сооружениях, арендованных в частном фитнесс-клубе «Юна Лайф». В структуре управления организации работает 14 человек, членами ООИ ХСДЦГ сегодня по состоянию на 1 января 2020 года являются 90 человек. Организация предоставляет свои услуги для всех граждан – инвалидов по слуху в трех возрастных группах – дети (от 10 до 18 лет – с согласия родителей), взрослые (от 18 до 50 лет), пожилые (от 50 и старше).

6. Согласно проведенному анализу эффективности системы и структуры управления в ООИ ХСДЦГ, были получены такие результаты:

- ключевой миссией организации является оказание помощи в спортивном досуге, спортивной реабилитации и массовом спорте людям с инвалидностью по глухоте, однако она нуждается в уточнении и дополнении;

- годовой бюджет ООИ ХСДЦГ в 2019 году составил 1065 тыс. рублей, что больше на 22,5% предыдущего года;

- анализ внутренней среды организации показал стабильность роста, позитивную динамику развития;

- слабо развит в организации некоммерческий маркетинг, почти не задействованы много важных моделей социального участия и финансирования организации;

- коэффициент финансовой устойчивости ООИ ХСДЦГ составляет 0,502, что немного ниже общепринятых показателей в 0,6-0,7;

- общее качество услуг, предоставляемых организацией, удовлетворительное, отсутствует конкуренция на данном сегменте социальных потребностей в регионе;

- проведенный SWOT-анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз системы управления ООИ ХСДЦГ показал, что в случае внедрения новой системы управления в организации наличествующие сильные стороны смогут нивелировать негативное влияние ее слабых сторон, а возможности организации еще более вырастут в случае предотвращения имеющихся угроз как собственными силами, так и силами общества;

7. Основными проблемами управления НКО в России на современном этапе развития гражданского общества являются:

- хронический недостаток финансовых средств, что существенно тормозит инновационное развитие системы управления организаций;

- отсутствие надлежащего профессионального уровня и квалификации сотрудников НКО, особенно привлеченных к основной деятельности на бесплатной основе (волонтеров);

- отсутствие либо слабое понимание миссии и стратегии функционирования НКО;

- неточность, расплывчатость или неправильность формулировок целей и задач некоммерческих организаций;

- наличие ошибок и неточностей в стратегических и оперативных планах деятельности НКО;

- отсутствие либо слабая организация аналитической деятельности в виде проведения SWOT и PEST-анализа, анализа стейкхолдеров и прочих виды аналитических работ;

8. В деятельности ООИ ХСДЦГ наличествуют сегодня такие основные проблемы управления:

1) устаревшая миссия организации, которую необходимо обновить и усовершенствовать;

2) отсутствие стратегии и долгосрочных целей организации;

3) отсутствие анализа внешней и внутренней среды ООИ ХСДЦГ;

4) неточности и неувязки в оперативном планировании деятельности организации;

5) отсутствие тайм-менеджмента, коллективного обсуждения проблем, информационной поддержки основной деятельности и т.д.

9. Для усовершенствования структуры и системы управления ООИ ХСДЦГ нами были предложены ряд рекомендаций, а именно:

- четко сформулировать миссию организации с учетом современных реалий жизни общества и четко определить стратегические цели и задачи организации;

- сформулировать стратегию развития ООИ ХСДЦГ на основе стратегии развития, применения инструментов стратегического анализа, построения дерева решений и проч.;

- уточнить и оптимизировать годовой план деятельности организации;

- продумать и расписать план действий каждого сотрудника соотносительно стратегического и годового плана деятельности организации;

- оптимизировать информационную поддержку ООИ ХСДЦГ через создание собственного сайта, внедрения в деятельность организации различных информационных сервисов типа Skype, VZO chat, Open Office, различных бесплатных онлайн-сервисов и платформ;

- оптимизировать финансовое управление ООИ ХСДЦГ через составление финансового плана развития организации на год с анализом возможностей увеличения доходности;

- внести изменения в структуру организации путем внедрения в штат новых единиц секретаря-референта, менеджера по управлению персоналом, юрисконсульта и инженера по материально-техническому обеспечению.

Вышеуказанные меры и мероприятия, по нашему мнению, дадут серьезный позитивный эффект для системы управления общественной организации инвалидов по слуху «Химкинский спортивно-досуговый центр для глухих» в виде повышения социального имиджа организации, привлечения новых финансовых средств для ведения основной деятельности и активизации предоставления услуг, оказываемых организацией по спортивно-массовой, спортивно-реабилитационной и досуговой работе с членами ООИ ХСДЦГ.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Абакумов С. Государство и власть: противники или партнеры? Книга V. М.: Галерия, 2005.
2. Базаров Р.Т., Тишкина T.B. К вопросу регулирования инвестиционных процессов деятельности НКО в России // Горизонты экономики. 2015. № 2 (21). С. 50-54.
3. Белокурова Е. В. Государство и благотворительные организации: трансформация моделей взаимодействия // Благотворительность в России. 2001: Социальные и исторические исследования / Под общ. ред. О. Л. Лейкинда. СПб.: Лики России, 2001. C. 675–688
4. Валявина Е. Ю. Развитие законодательства о некоммерческих организациях / III Ежегодные научные чтения, посвященные памяти профессора С. Н. Братуся. Некоммерческие организации: теоретические и практические проблемы. Журнал российского права. 2009, № 1 (145). – с. 7 – 20.
5. Волкова Г.Г. Роль и функции некоммерческого сектора в национальной экономике // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2010. № 5. С. 16–19.
6. Гамольский П.Ю., Толмасова А.К. Некоммерческие организации: бухгалтерский учет, налогообложение и правовой статус. – М., 2004. – С. 72-73
7. Горный М.Б. Взаимодействие некоммерческих организаций и органов власти: сравнительный анализ законодательства / Журнал исследований социальной политики. Том 9, № 2, 2012. – С. 219-232
8. Гражданский кодекс Российской Федерации. URL: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_5142/ (дата обращения – 10.03.2020)
9. Гражданское общество – общество граждан: монография / М.В. Морев, Т.А. Гужавина, Е.О. Смолева, В.С. Каминский, К.Е. Косыгина, Ю.В. Уханова, М.А. Головчин, А.В. Попов, А.И. Россошанский; поднауч. рук. чл.-корр. РАН, д.э.н., проф. В.А. Ильина. Вологда: ВолНЦ РАН, 2018. 190 с.
10. Гражданское право. Часть первая [Текст] : учебник : [в 4 т.] / [Белова О. А. и др. ; отв. ред.: Т. В. Дерюгина, Е. Ю. Маликов]. - Москва : Зерцало, 2015.
11. Гражданское право [Текст] : учебник : [в 3 т.] / [Е. Н. Абрамова и др.] ; под ред. А. П. Сергеева. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - Москва : Проспект, 2016.
12. Гросул Ю.В. Правоспособность некоммерческих организаций как основа реформирования законодательства // Пробелы в российском законодательстве. 2013. № 6
13. Дзюба В. Конкурс годовых отчетов НКО в Кемерове// Повышение доверия к некоммерческим организациям: российский контекст: Сборник материалов. Санкт-Петербург, 2010. С. 20.
14. Заболотная Г.М., Ларионов А.В. Экономические аспекты институционализации некоммерческих организаций как поставщиков услуг в социальной сфере // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. 2018. Том 4. № 4. С. 249–270. DOI: 10.21684/2411-7897-2018-4-4-249-270
15. Задорин И., Зайцев Д., Римский В. Гражданское общество в России в ближайшем будущем: результаты экспертного исследования // Полития. 2009. № 4. С. 143–157
16. Захаренко Д.С. Новые положения гражданского законодательства о некоммерческих организациях / Теория и практика общественного развития. 2015, № 17. – С. 84-86
17. Кадровые, юридические, бухгалтерские аспекты деятельности НКО: вопросы и ответы. Методическое пособие. – Краснодар: ЮРРЦ, 2010.
18. Кожевников О.А. Отдельные вопросы нормативно-правового регулирования государственной поддержки некоммерческих организаций // Вестник Омского государственного университета. Серия: Право. 2018. № 4 (57). С. 49–53.
19. Коновалова Л.Н., Якимец В.Н. Гражданское общество и неправительственные некоммерческие организации. М., 2002. – С. 25
20. Кулькова В.Ю. Тренды в реализации инфраструктурной поддержки НКО: взгляд стейкхолдеров //Проблемы и перспективы развития социально-экономического потенциала российских регионов: материалы 5-й Всерос. электр. науч.-прак. конф. Чебоксары, 15 апреля– 15 мая 2016 г. – Чебоксары: ООО «Изд.дом «Пегас»», Изд-во Чуваш.ун-та, 2016. –С. 337–342.
21. Лившин А.Я. Управление в общественных организациях // Вестник московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2005. № 4. – с. 23-42
22. Мерсиянова И.В., Беневоленский В.Б. Преимущества НКО как поставщиков социальных услуг: апробация в российских условиях // Вопросы государственного и муниципального управления. 2016. № 4. С.7–26.
23. Московская А.А., Соболева И.В. Социальное предпринимательство в системе социальной политики: мировой опыт и перспективы России // Проблемы прогнозирования. 2016. № 6. С. 103–111.
24. Неправительственные. Десятилетие выживания / Под ред. Д. А. Колбасина. Казань: Отечество, 2008.
25. О внесении изменений в главу 4 части первой Гражданского кодекса Российской Федерации и о признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации : федер. закон от 05.05.2014 № 99- ФЗ // СЗ РФ. 2014. № 19. Ст. 2304.
26. О некоммерческих организациях : федер. закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ // СЗ РФ. 1996. № 3. Ст. 145.
27. Потенциал и пути развития филантропии в России / под ред. И.В. Мерсияновой, Л.И. Якобсона. М.: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2010. Гл. 4, с. 163-165.
28. Сесявин Е.А. Развитие механизмов государственной поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций на региональном уровне: автореф. дис… канд. экон. наук. СанктПетербург: СПбГЭУ, 2015. 18 с.
29. Сойфер Т. В. К вопросу о правовом статусе некоммерческих организаций / III Ежегодные научные чтения, посвященные памяти профессора С. Н. Братуся. Некоммерческие организации: теоретические и практические проблемы. Журнал российского права. 2009, № 1 (145). – с. 27-36.
30. Сойфер Т.В. Некоммерческие организации в России: гражданско-правовой аспект. М., 2010.
31. Тарасенко А. Инкорпорирование некоммерческих организаций в процесс государственного управления России. Пути модернизации: траектории, развилки и тупики. СПб.: Изд-во Европ. ун-та в С.-Петербурге, 2010. С. 382–401.
32. Ульянова И.В. Формирование коммуникационной среды социально-ориентированных некоммерческих организаций// Вестник государственного и муниципального управления. 2016. №2 (21). С. 67-74.
33. Управление НКО (миссии, цели и задачи, стратегическое планирование, органы и т.д. Учебно-методический комплекс. «Сибирский центр поддержки общественных инициатив» (МОФ СЦПОИ) / под ред. Н.А. Бадяевой и др. Омск, 2015.
34. Федеральная служба государственной статистики. URL: http://www.gks.ru (дата обращения – 10.03.2020)
35. Фролова Е. А. Социальная политика современной России: перспективы развития // Вестн. Томского гос. пед. ун-та. 2003. Вып. 5 (37). С. 87–89.
36. Центр исследований гражданского общества и некоммерческих организаций. Аналитический доклад. Справится ли государство в одиночку? О роли НКО в решении социальных проблем. URL: http://grans.hse.ru/doclad (дата обращения – 10.03.2020)
37. Шабунова А.А., Косыгина К.Е. Проблемы государственного управления развитием некоммерческого сектора на региональном уровне // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2019. Т. 12. № 4. С. 86–103. DOI: 10.15838/esc.2019.4.64.6
38. Шекова Е.Л. Экономика и менеджмент некоммерческих организаций. СПб., 2004. – с. 31
39. Якимец В.Н. Межсекторное социальное партнерство (государство – бизнес – некоммерческие организации). М., 2002. – с. 12-13
40. Якимова Т.Б. Некоммерческие организации как основной институт гражданского общества в России / Вестник ТГПУ (TSPU Bulletin). 2013. 12 (140). – с. 116 – 119.
41. Henderson S. Selling Civil Society: Western Aid and the NGOs Sector in Russia // Comparative Political Studies. 2002. № 2. P. 139–167.
42. Salamon L., Sokolowski S. Haddock M.A. Explaining Civil Society Development: A Social Origins Approach. Johns Hopkins University Press, 2017. 321 p.



**ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

 «20» марта 2020 г.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/ Рогов А.Г.

 (подпись) (Ф.И.О.)

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

Приложение 1

**ДОГОВОР-ОФЕРТА № \_\_\_\_\_\_**

**об оказании и предоставлении услуг фитнес-клубом «Юна Лайф»**

Публичная оферта клуба **«Юна Лайф»** **Договор публичной оферты**

**ПУБЛИЧНАЯ ОФЕРТА о** заключении договора на оказание услуг фитнес-клуба **«Юна Лайф»**, расположенного по адресу: М.О. Красногорский р-н, МКАД 72 км, БП «Гринвуд» стр. 24

Утверждена: Президентом ООИ ХФОКИС «ХСДЦГ» от 01 Марта 2018 года.

г. Химки «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2018 г.

Данный документ является официальным предложением (публичной офертой) ООИ ХФОКИС «ХСДЦГ» (в дальнейшем именуемой "ИСПОЛНИТЕЛЬ") и содержит все существенные условия предоставления услуг фитнес-клуба.

В соответствии с пунктом 2 статьи 437 Гражданского Кодекса Российской Федерации (ГК РФ) в случае принятия изложенных ниже условий и оплаты услуг юридическое или физическое лицо, производящее акцепт этой оферты становится ЗАКАЗЧИКОМ (в соответствии с пунктом 3 статьи 438 ГК РФ акцепт оферты равносилен заключению договора на условиях, изложенных в оферте).

В связи с вышеизложенным, внимательно прочитайте текст данной публичной оферты и если Вы не согласны с каким-либо пунктом оферты, ИСПОЛНИТЕЛЬ предлагает Вам отказаться от использования услуг.

   Общественная Организация Инвалидов Химкинский Физкультурно-Оздоровительный клуб инвалидов по слуху «Химкинский Спортивно-Досуговый Центр Глухих», именуемая в дальнейшем «Исполнитель», действующий на основании Устава, заключает Договор на оказание услуг фитнес-клуба **«Юна Лайф»**, расположенного по адресу: М.О. Красногорский р-н, МКАД 72 км, БП «Гринвуд» стр. 24, на нижеследующих условиях с любым дееспособным физическим лицом, именуемым для целей Договора на оказание услуг «Заказчик», и принявшим условия настоящей оферты путем совершения действий, указанных в п. 5.

**1. Предмет оферты**

1.1. Предметом настоящей оферты является предоставление ЗАКАЗЧИКУ услуг по спортивно-оздоровительному обслуживанию в соответствии с условиями настоящей публичной оферты, дополнениями к публичной оферте и текущим прайс-листом ИСПОЛНИТЕЛЯ.

 1.2. Публичная оферта и дополнения к публичной оферте являются официальными документами, а также в общедоступном для ознакомления месте на территории клуба. Информация о прайс-листе доступна у ИСПОЛНИТЕЛЯ.

 1.3. ИСПОЛНИТЕЛЬ имеет право изменять прайс-лист, условия данной публичной оферты и дополнения к публичной оферте без предварительного согласования с ЗАКАЗЧИКОМ. Информация о таких изменениях может быть получена у ИСПОЛНИТЕЛЯ.

**2. Определения**

2.1. «Клуб» - территория фитнес-клуба **«Юна Лайф»**

2.2. «Регистрационные данные» - предоставление Заказчику уникального идентификационного номера (клубной карты), позволяющие ему проходить на территорию фитнес-клуба **«Юна Лайф»** расположенного по адресу: М.О. Красногорский р-н, МКАД 72 км, БП «Гринвуд» стр. 24 и использовать расположенные на его территории тренировочные площади, спортивный инвентарь, оборудование, раздевалки, сауны. На территорию и в помещения клуба Члены пропускаются только при условии предъявления на рецепции пластиковой карты, являющейся носителем уникального идентификационного номера (регистрационных данных). В случае отсутствия у Члена клуба при его посещении клуба пластиковой карты, он пропускается на территорию и в помещения клуба по предъявлении им паспорта или водительского удостоверения.

2.3. «Членство» – виды (условия) членства (Членский взнос) ООИ ХФОКИС «ХСДЦГ», отличающиеся по стоимости, перечню предоставляемых Исполнителем услуг, входящих в стоимость данного вида членства и порядку их предоставления.

2.4. «Член клуба» - один из участников членства, чьи интересы представляет Заказчик в рамках данного договора. Члены клуба должны покидать клуб не позднее времени посещения по условиям контракта.

2.5. «Активация абонемента» - приобретенный абонемент должен быть активирован с момента получения абонемента в течение одного календарного года. По истечении указанного срока неактивированные услуги аннулируются автоматически, без возврата денежных средств.

2.6. «Режим работы клуба» - дни и часы, в которые клуб открыт для посещения Членами клуба. Для работы клуба в целом установлен ежедневный режим с 08:00 до 18:00.

2.7. «Групповые занятия» - занятия, проводимые инструкторами клуба для групп Членов клуба, продолжительностью 55 минут по предварительному заявлению Заказчика.

2.8. «Расписание групповых занятий» - определяет часы проведения групповых занятий.

2.9. «Технические перерывы» - перерывы в работе клуба в целом, саун, соляриев, массажных кабинетов, туалетных комнат, душевых или отдельных его залов и помещений для проведения уборки, и санитарной обработки. Количество технических перерывов в работе клуба и/или отдельных его залов и помещений и их продолжительность определяется в соответствии с санитарными нормами и правилами Российской Федерации.

**3. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ Исполнителя**

3.1. Обязанности Исполнителя:

3.1.1. Исполнитель обязуется в течение срока действия настоящего договора оказать физическим лицам - Членам клуба, чьи интересы представляет Заказчик в рамках данного договора, услуги, в соответствии с действующим законодательством и условиям их предоставления в соответствии с видом членства, акцептованным Заказчиком путем совершения действий, указанных в п. 5 настоящей оферты. Условия членства и перечень услуг, включенных в членство, одинаковы для всех участников договора.

3.1.2. Предоставить Заказчику пронумерованные индивидуальные клубные карты для каждого из участников контракта – Членов клуба (зарегистрировать каждого Члена клуба путем выдачи ему уникального идентификационного номера).

3.1.3. Сохранять конфиденциальность информации Заказчика, полученной от него при регистрации, за исключением случаев, предусмотренных действующим законодательством Российской Федерации.

3.1.4. Предоставлять качественные базовые и дополнительные услуги. Принимать своевременные меры по предупреждению и регулированию нарушения качества предоставляемых услуг. Своевременно информировать Заказчика об изменениях в структуре услуг, оказываемых по настоящему договору и условиях их оказания.

3.1.5. Обеспечить соблюдение требований пожарной безопасности и санитарных норм и правил.

3.1.6. Обеспечить рабочее состояние спортивного, сантехнического и иного оборудования, которое подвергается ежедневной дезинфекционной обработке в соответствии с требованиями санитарных норм и правил.

3.1.7. Для переодевания предоставлять каждому Члену клуба, чьи интересы представляет Заказчик в рамках данного договора, оборудованные в раздевалке шкафы для хранения личных вещей в количестве одного на каждое посещение.

3.1.8. Бесплатно предоставить Члену клуба, чьи интересы представляет Заказчик в рамках данного договора услуги гардероба.

3.2. **Исполнитель** имеет право:

3.2.1. При проведении клубных мероприятий ограничить зону, предназначенную для тренировок, о чем Заказчик извещается не менее чем за 24 часа до проведения указанных мероприятий путем размещения информации на рецепции клуба.

3.2.2. Изменять режим работы клуба в целом или отдельных его залов и помещений в связи с проведением в клубе спортивных мероприятий, при условии размещения информации на рецепции клуба не менее чем за 10 календарных дней до даты начала мероприятия.

3.2.3. В любое время в одностороннем порядке расторгнуть настоящий договор в случае неоплаты его Заказчиком.

3.2.4. Утверждать и изменять расписания начала групповых занятий в клубе.

3.2.5. Оказывать базовые и дополнительные услуги с привлечением сторонних специалистов.

**4. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ ЗАКАЗЧИКА**

4.1. Обязанности Заказчика:

4.1.1. После заключения договора Члены клуба, чьи интересы представляет Заказчик в рамках данного договора, обязаны пройти соответствующую процедуру регистрации в Клубе: заполнение анкетных данных, оформление пластиковой клубной карты. При посещении клуба предъявлять на рецепции индивидуальную пластиковую карту клуба.

4.1.2. Посещать клуб на условиях, определенных клубной картой.

4.1.3. Члены Клуба обязаны соблюдать и поддерживать общественный порядок и общепринятые нормы поведения, вести себя уважительно по отношению к другим посетителям, обслуживающему персоналу, не допускать действий, создающих опасность для окружающих. Членам клуба запрещено беспокоить других посетителей Клуба, нарушать чистоту и порядок.

4.1.4. Оставлять верхнюю одежду в гардеробе клуба, запрещено нахождение на территории клуба в верхней одежде. В помещениях клуба использовать сменную обувь.

4.1.5. При посещении клуба соблюдать правила клуба. Соблюдать требования безопасности занятий, использования оборудования. После занятий возвращать спортивный инвентарь в места его хранения.

4.1.6. При посещении клуба соблюдать рекомендации инструкторов о продолжительности и интенсивности занятий.

4.1.7. Переодеться в спортивную одежду и закрытую спортивную обувь при посещении занятий аэробикой, восточными единоборствами, занятий в тренажерном зале.

4.1.8. При заключении настоящего договора Член клуба подтверждает, что ни он, ни его несовершеннолетние дети не имеют медицинских противопоказаний для занятий спортом и полностью принимает на себя ответственность за состояние своего здоровья и состояние здоровья своих несовершеннолетних детей, посещающих Клуб вместе с ним.

4.1.9. Самостоятельно и ответственно контролировать свое собственное здоровье (при наличии хронических, инфекционных, кожных заболеваний, а также болезней внутренних органов воздержаться от посещения Клуба) и не ставить под угрозу здоровье окружающих его людей.

4.1.10. При наличии признаков у Членов клуба острого или хронического инфекционного и/или кожного заболевания посещение Клуба не разрешается. При несоблюдении данного правила Клуб вправе временно отстранить от посещения Клуба до полного выздоровления или после проведения консультации специалиста (дерматолог, инфекционист), которые будут определены Клубом.

4.1.11. Посещать групповые занятия согласно расписанию, индивидуальные согласно графику, согласованному с инструктором. При опоздании Члена клуба более чем на 10 минут инструктор вправе не допустить его к занятию.

4.1.12. Не проводить инструктаж, не давать рекомендации на предмет занятий другим Членам клуба.

4.1.13. Не пользоваться мобильными телефонами и иными средствами связи во время проведения групповых занятий.

4.1.14. Осуществлять прием пищи только в зоне фитнес-бара.

4.1.15. Не употреблять на территории и в помещениях клуба алкогольные напитки, наркотические вещества, не курить; употребление алкогольных напитков, наркотических средств, курение табака в Клубе **СТРОГО ЗАПРЕЩЕНО**. В случае установления лиц, находящихся в состоянии алкогольного и наркотического опьянения сотрудники отдела внутреннего контроля Клуба вправе применить меры к указанным лицам в виде отстранения от тренировок и вывода за пределы Клуба. Запрещено посещение Клуба с наличием остаточного состояния алкогольного опьянения.

4.1.16. Распространение и продажа алкогольных напитков, наркотических средств в Клубе **СТРОГО ЗАПРЕЩЕНО.**

4.1.17. При посещении Клуба Члены клуба внимательно относится к личным вещам, не оставлять их без присмотра, не доверять их другим лицам.

4.1.18. Не использовать самостоятельно, без разрешения инструктора музыкальную и иную аппаратуру, принесенную с собой, а также расположенную в помещениях клуба; Членам клуба запрещено самостоятельно включать и выключать звуковую, компьютерную технику Клуба.

4.1.19. Членам клуба запрещено входить в служебные и прочие технические помещения, самостоятельно регулировать любое инженерно-техническое оборудование без специального на то разрешения персонала клуба.

4.1.20. Запрещается нахождение детей противоположного пола старше 4 лет в раздевалках и саунах.

4.1.21. Сопровождать на всей территории Клуба детей в возрасте до 14 лет.

4.1.22. Принимать душ перед каждым посещением сауны.

4.1.23. Уходя из Клуба сдать ключ от шкафа в раздевалке, а также любые другие предметы, арендованные им на время данного посещения Клуба.

4.1.24. В случае утраты клубной карты, ключа от шкафа, номерка от гардероба, арендованного оборудования обязан уплатить штраф, размер которого установлен прейскурантом Клуба.

4.1.25. Видео и фотосъемка в клубе без специальной договоренности с администрацией запрещена.

4.2. **Заказчик** имеет право:

4.2.1. Требовать от Исполнителя предоставления Услуг в соответствии с условиями настоящей оферты.

4.2.2. Получать необходимую и достоверную информацию о работе клуба и оказываемых им услугах.

4.2.3. Требовать оказания качественных услуг.

4.2.4. Заказчик вправе направлять Исполнителю свои мнения, предложения и рекомендации по каждому виду Услуг по настоящему Договору.

4.2.5. В случае утраты карты, Заказчик имеет право на ее восстановление, при этом он оплачивает стоимость услуг по ее изготовлению согласно прейскуранту.

**5. СТОИМОСТЬ УСЛУГ И ПОРЯДОК РАСЧЕТОВ ПО ДОГОВОРУ.**

5.1. Ознакомившись со стоимостью Членства (клубных карт), ЗАКАЗЧИК направляет в адрес ИСПОЛНИТЕЛЯ заявление на оказание спортивно-оздоровительных услуг, в соответствии с утвержденной формой. После подписания заявления ЗАКАЗЧИКОМ и ИСПОЛНИТЕЛЕМ Договор по публичной оферте по оказанию услуг фитнес-клуба **«Юна Лайф»** автоматически считается заключенным.

5.2. После проведения ЗАКАЗЧИКОМ оплаты по договору и зачисления денежных средств в кассу или на расчетный счет ИСПОЛНИТЕЛЯ договор вступает в силу.

5.3. ЗАКАЗЧИК вправе проводить платежи самостоятельно, в инициативном порядке. Заявление на оказание услуг фитнес-клуба может быть направлено ИСПОЛНИТЕЛЮ до либо после проведения оплаты.

5.4. В общем случае ИСПОЛНИТЕЛЬ приступает к выполнению своих обязательств по данной оферте не позднее 3-х банковских дней с момента поступления на его расчетный счет оплаты за услуги, при условии наличия заявления на оказание услуг. В случае, когда заявление на момент поступления предварительной оплаты отсутствует, ИСПОЛНИТЕЛЬ приступает к выполнению своих обязательств по данной оферте в течение 3-х рабочих дней с момента получения заявления на оказание услуг.

5.5. В случае, когда начало выполнения заявления на оказание услуг в указанные в п. 5.4. сроки, ИСПОЛНИТЕЛЮ не представляется возможным, он уведомляет об этом ЗАКАЗЧИКА не позднее 2-х дней с момента получения заявления. В этой ситуации срок начала оказания услуг согласуется дополнительно.

5.6. Услуги считаются оказанными надлежащим образом и в полном объеме, если в течение трех рабочих дней с момента окончания оказания услуг по договору ЗАКАЗЧИКОМ не выставлена рекламация.

5.7. Заказчик вправе в любое время в одностороннем порядке отказаться от Услуг Исполнителя. В этом случае Заказчик обязан предупредить Исполнителя за 15 дней до даты расторжения Публичной оферты.

В случае досрочного прекращения предоставления Услуг, в соответствии с настоящей Офертой, Заказчику не производится возврат денежных средств.

**6. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН**

6.1. Исполнитель не несет ответственности за вред, причиненный жизни и здоровью Заказчика в случае ненадлежащего исполнения им обязательств по настоящему договору, нарушения требований инструкторов клуба, правил клуба, являющихся неотъемлемой частью настоящего договора.

6.2. Заказчик полностью принимает на себя ответственность за состояние здоровья Членов клуба, чьи интересы представляет Заказчик в рамках данного договора, и состояние здоровья их несовершеннолетних детей, посещающих Клуб вместе с ним. Исполнитель не несет ответственность за вред, связанный с любым ухудшением здоровья кого-либо из Членов клуба, чьи интересы представляет Заказчик в рамках данного договора, и травмами, явившимися результатом или полученных в результате любых самостоятельных занятий, в том числе занятий в тренажерном зале, залах аэробики, бокса и т.д., за исключением тех случаев, когда вред причинен непосредственно неправомерными действиями Исполнителя.

6.3. Подписывая настоящий Договор, Заказчик соглашается с тем, что он не вправе требовать от Исполнителя какой-либо компенсации морального, материального вреда или вреда, причиненного здоровью Члену клуба как в течение срока действия настоящего Договора, так и по истечении срока его действия, за исключением случаев, прямо предусмотренных настоящим законодательством.

6.4. Исполнитель не несет ответственность за личные вещи Членов клуба, чьи интересы представляет Заказчик в рамках данного договора, за исключением случаев, когда вещи сданы в гардероб или специально оборудованный сейф.

6.5. За утерянные или оставленные без присмотра вещи Исполнитель ответственности не несет. За оставленные ценные вещи вне индивидуального сейфа Исполнитель ответственности не несет. Все найденные на территории Клуба вещи регистрируются сотрудниками отдела внутреннего контроля в «Журнале учета забытых и оставленных вещей» и хранятся в течение одного месяца.

6.6. За технические неудобства, вызванные проведением сезонных, профилактических и аварийных работ службами коммунального хозяйства г. Москвы, Исполнитель ответственности не несет.

6.7. Заказчик несет ответственность за порчу оборудования и имущества Клуба.

6.8. В случае ненадлежащего исполнения Договора одной из сторон, повлекшего неблагоприятные последствия для другой стороны, ответственность наступает согласно действующему законодательству Российской Федерации.

**7. ПРОЧИЕ УСЛОВИЯ.**

 7.1. Стороны освобождаются от ответственности за частичное или полное неисполнение обязательств по настоящему договору, если это неисполнение явилось следствием обстоятельств непреодолимой силы, возникших после заключения настоящего договора в результате обстоятельств чрезвычайного характера, таких как: наводнение, пожар, землетрясение и другие природные явления, а также война, военные действия, блокада, запретительные действия властей и акты государственных органов, разрушение коммуникаций и энергоснабжения, взрывы, возникшие во время действия настоящего договора, которые стороны не могли предвидеть или предотвратить.

7.2. Все споры или разногласия, возникающие между сторонами по настоящему Договору или в связи с ним, разрешаются путем переговоров.

**8. СРОК ДЕЙСТВИЯ ДОГОВОРА**

8.1. Настоящий договор вступает в силу с момента подписания и действует до «01» июня 2019 года.
8.2. Договор считается пролонгированным в случае приобретения ЗАКАЗЧИКА абонемента на следующий срок согласно п. 2.5 настоящего договора.

 **9. ПРИЛОЖЕНИЯ К ДОГОВОРУ:**

9.1. Приложение № 1. Правила посещения фитнес-клуба.

Руководство (Правила) действует в отношении всех правоотношений, возникающих между Клубом и Членами клуба.

**9. РЕКВИЗИТЫ СТОРОН**

|  |  |
| --- | --- |
| Исполнитель: ООИ ХФОКИС «Химкинский Спортивно-Досуговый Центр Глухих». Юридический адрес: 141410, М.О. г.Химки, ул. Проспект Мельникова, д.10, пом. «ВОГ». Фактический адрес: 141410, М.О. г.Химки, ул. Проспект Мельникова, д.10, пом. «ВОГ».ИНН 5047072578р/сч. 40703810506300142116 в ПАО "Возрождение" БИК 044525181 Кор/сч. 30101810900000000181 Тел. 8-495-572-95-66, 8-916-200-43-50 (СМС)E-mail: himS-L.Deaf@yandex.ruПрезидент клуба \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ А. Г. Рогов   | Заказчик: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Паспорт Гр. РФ: сер. \_\_\_\_\_\_\_\_\_№ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Адрес регистрации: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Моб. /Тел. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_е-mail: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  (Ф. И. О.) (Подпись) |

1. Валявина Е. Ю. Развитие законодательства о некоммерческих организациях / Некоммерческие организации: теоретические и практические проблемы. Журнал российского права. 2009, № 1 (145). – с. 7 [↑](#footnote-ref-1)
2. Сойфер Т.В. Некоммерческие организации в России: гражданско-правовой аспект. М., 2010. С. 12 [↑](#footnote-ref-2)
3. Salamon L., Sokolowski S. Haddock M.A. Explaining Civil Society Development: A Social Origins Approach. Johns Hopkins University Press, 2017. 321 p. [↑](#footnote-ref-3)
4. Задорин И., Зайцев Д., Римский В. Гражданское общество в России в ближайшем будущем: результаты экспертного исследования // Полития. 2009. № 4. С. 143 [↑](#footnote-ref-4)
5. Мерсиянова И.В., Беневоленский В.Б. Преимущества НКО как поставщиков социальных услуг: апробация в российских условиях // Вопросы государственного и муниципального управления. 2016. № 4. С. 7 [↑](#footnote-ref-5)
6. Абакумов С. Государство и власть: противники или партнеры? Книга V. М.: Галерия, 2005. С. 33 [↑](#footnote-ref-6)
7. Тарасенко А. Инкорпорирование некоммерческих организаций в процесс государственного управления России. Пути модернизации: траектории, развилки и тупики. СПб.: Изд-во Европ. ун-та в С.-Петербурге, 2010. С. 382 [↑](#footnote-ref-7)
8. Якимова Т.Б. Некоммерческие организации как основной институт гражданского общества в России / Вестник ТГПУ (TSPU Bulletin). 2013. 12 (140). – с. 116 [↑](#footnote-ref-8)
9. Захаренко Д.С. Новые положения гражданского законодательства о некоммерческих организациях / Теория и практика общественного развития. 2015, № 17. – С. 84 [↑](#footnote-ref-9)
10. Заболотная Г.М., Ларионов А.В. Экономические аспекты институционализации некоммерческих организаций как поставщиков услуг в социальной сфере // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. 2018. Том 4. № 4. С. 249 [↑](#footnote-ref-10)
11. Гражданский кодекс Российской Федерации. URL: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_5142/ [↑](#footnote-ref-11)
12. 41. Henderson S. Selling Civil Society: Western Aid and the NGOs Sector in Russia // Comparative Political Studies. 2002. № 2. P. 139–167. [↑](#footnote-ref-12)
13. Белокурова Е. В. Государство и благотворительные организации: трансформация моделей взаимодействия // Благотворительность в России. 2001: Социальные и исторические исследования / Под общ. ред. О. Л. Лейкинда. СПб.: Лики России, 2001. C. 675 [↑](#footnote-ref-13)
14. Неправительственные. Десятилетие выживания / Под ред. Д. А. Колбасина. Казань: Отечество, 2008. – с. 45 [↑](#footnote-ref-14)
15. Горный М.Б. Взаимодействие некоммерческих организаций и органов власти: сравнительный анализ законодательства / Журнал исследований социальной политики. Том 9, № 2, 2012. – С. 219 [↑](#footnote-ref-15)
16. Базаров Р.Т., Тишкина T.B. К вопросу регулирования инвестиционных процессов деятельности НКО в России // Горизонты экономики. 2015. № 2 (21). С. 50 [↑](#footnote-ref-16)
17. Московская А.А., Соболева И.В. Социальное предпринимательство в системе социальной политики: мировой опыт и перспективы России // Проблемы прогнозирования. 2016. № 6. С. 103 [↑](#footnote-ref-17)
18. 28. Сесявин Е.А. Развитие механизмов государственной поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций на региональном уровне: автореф. дис… канд. экон. наук. СанктПетербург: СПбГЭУ, 2015. 18 с. [↑](#footnote-ref-18)
19. Сойфер Т.В. Некоммерческие организации в России: гражданско-правовой аспект. М., 2010. М. 56 [↑](#footnote-ref-19)
20. О некоммерческих организациях : федер. закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ // СЗ РФ. 1996. № 3. [↑](#footnote-ref-20)
21. Гражданский кодекс Российской Федерации. URL: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_5142/ [↑](#footnote-ref-21)
22. Захаренко Д.С. Новые положения гражданского законодательства о некоммерческих организациях / Теория и практика общественного развития. 2015, № 17. – С. 84 [↑](#footnote-ref-22)
23. Гражданский кодекс Российской Федерации. URL: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_5142/ [↑](#footnote-ref-23)
24. Кулькова В.Ю. Тренды в реализации инфраструктурной поддержки НКО: взгляд стейкхолдеров //Проблемы и перспективы развития социально-экономического потенциала российских регионов: материалы 5-й Всерос. электр. науч.-прак. конф. Чебоксары, 15 апреля– 15 мая 2016 г. – Чебоксары: ООО «Изд.дом «Пегас»», Изд-во Чуваш.ун-та, 2016. –С. 337 [↑](#footnote-ref-24)
25. Лившин А.Я. Управление в общественных организациях // Вестник московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2005. № 4. – с. 23 [↑](#footnote-ref-25)
26. 13. Дзюба В. Конкурс годовых отчетов НКО в Кемерове// Повышение доверия к некоммерческим организациям: российский контекст: Сборник материалов. Санкт-Петербург, 2010. С. 20. [↑](#footnote-ref-26)