УДК 339.976
ключевые слова: некоммерческие организации, система ценностей корпорации, неокорпоративные альянсы, трансформация мировой экономики

Ж. С. Беляева

ПРИНЦИПЫ СОЗДАНИЯ НЕОКОРПОРАТИВНЫХ АЛЬЯНСОВ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

В представленной статье предлагается форма неокорпоративных альянсов, интегрирующих представителей некоммерческих структур, государства, бизнеса, науки и образования в условиях трансформации стандартных двигателей экономических систем. Предпринята попытка создания механизма регламентации экономического поведения общественными институтами, целью которых является не прибыль, а создание общественно значимых благ. На основании эмпирического исследования предлагается алгоритм взаимодействия выделенных субъектов мировой экономики, соответствующий такой системе ценностей, позволяющей наиболее полно реализовывать цели и задачи неокорпоративных альянсов.

Поиск направлений дальнейшего соразвития и функционирования субъектов мировой экономики определил необходимость трансформации глобальной системы взаимоотношений[1]. На фоне краха стандартных двигателей экономических систем необходимы иные принципы управления, отвечающие реалиям и вызовам времени. Именно в этой связи особенно актуальным представляется создание альянсов, интегрирующих представителей некоммерческих структур, государства, бизнеса, науки и образования. Совершенствование системы управления такими альянсами в рамках партнерского взаимодействия субъектов-участников становится все более важным для повышения эффективности мировой экономики.

Речь идет о системе регламентации экономического поведения не столько государством, сколько различными общественными институтами, целью которых является не прибыль, а создание общественно значимых благ. Это меняет природу бизнеса, ориентируя его на удовлетворение общественных нужд. Корпорации все больше выходят за пределы собственно экономической сферы деятельности, переплетаясь с другими сферами общества, в особенности с наукой и образованием. Это делает ориентацию на общественные потребности, наряду с заботой о собственных интересах, залогом успеха бизнеса.

В то же время на данном этапе недостаточно разработан механизм взаимодействия корпорации и некоммерческих организаций с такими стейкхолдерами, не сформирована система ценностей, позволяющая наиболее полно реализовывать цели и задачи корпоративных альянсов. Что же представляют собой современные некоммерческие организации, и каковы возможности создания общей системы ценностей предлагаемых альянсов?

Классифицировать все многообразие некоммерческих организаций сегодня представляется довольно трудной задачей, тем не менее приведем несколько подходов, позволяющих определить рамки альянсов нового типа мировой системы.

Согласно А. Шлихтеру [9, с. 92] организации некоммерческого сектора можно разделить на три класса. К первому принадлежат некоммерческие организации (НКО), фокусной группой которых являются сами члены, действующие по принципу взаимных выгод (*mutual benefit organizations*).

Ко второму классу относятся две подгруппы организаций, исповедующих коллективные выгоды (*public benefit associations*): к первой относятся благотворительные неприбыльные организации, общинные и семейные фонды, религиозные общины, больницы, создаваемые на средства фондов и муниципальных бюджетов, и др. Вторую подгруппу составляют неприбыльные неблаготворительные организации: культурно-просветительские, потребительские и экологические.

Третий класс организаций образует группы давления, действующие в кулуарах местных органов власти. Они берут на себя обязательств представлять интересы различных сегментов общества, не выдвигая кандидатов на выборные должности. Их цель — влиять на все ветви власти, формально оставаясь за рамками.

[1] В частности, имеются в виду встречи на высшем уровне стран G-20 в 2009 г.



Рис. 1. *Направления маркетинга некоммерческого субъекта*

Таблица 1

Основные отличия государственных и негосударственных НКО в РФ

Показатель	Государственные НКО	Негосударственные НКО
Регистрация	В государственных интересах	Добровольно
Система управления	Бюрократическая	Гибкая
Основной источник финансирования	Средства государства	Пожертвования, целевые поступления, гранты
Тип конкуренции	Монопольное положение	Наличие конкуренции
Реактивность	Замедленная реакция на проблемы	Инновационный характер развития, адаптация
Отношение к внешней среде	Отсутствие ориентации на потребителя	Адресность помощи

Главные методы их действий — убеждение, советы тем, кто управляет, информирование общественности и политических лидеров о потребностях и взглядах тех или иных социальных групп, организованные действия в их поддержку.

С другой стороны, в мировой практике НКО в зависимости от целей функционирования, особенностей финансирования и затрат можно подразделить на рыночные (занятые рыночным производством, обслуживающие коммерческие предприятия) и нерыночные (контролируемые государством, предоставляющие услуги домашним хозяйствам производителей) [9; 14, с. 40–41].

К государственным, муниципальным некоммерческим организациям относятся организации, имущество которых принадлежит на праве собственности Российской Федерации, ее субъектам. Государственными НКО являются крупнейшие образовательные, научные, медицинские, культурные, информационные центры, музеи, органы государственного управления и др.

К негосударственным некоммерческим организациям относятся организации, основанные на различных формах негосударственной собственности. Это частные школы, университеты, клиники, научные центры, благотворительные, пенсионные фонды и др. Различия в деятельности и управлении государственными и негосударственными НКО в сфере создания и реализации общественных благ и услуг представлена в таблице 1 [5].

Среди достоинств государственных НКО можно выделить центральное регулирование процесса их производства и распределения с соответствующим выделением необходимых ресурсов, благодаря чему создаются предпосылки равных возможностей всех членов общества в сфере потребления общественных благ и услуг. Среди недостатков — неизбежная ограниченность средств, выделяемых государством, отсутствие экономических стимулов для эффективной работы, бюрократический стиль управления, что приводит к неудовлетворительному спросу [10, с. 260]. Именно этот пробел и восполняют негосударственные НКО, органично дополняя государственные.

Таким образом, факторы успешного развития некоммерческой организации обеспечиваются балансом интересов участников объединения и грамотно выбранной формой управления. Очевидно, что эффективное

функционирование НКО возможно только тогда, когда достигается соединение общих интересов организации с личными целями каждого из ее работников, т. е. система маркетинга и управления не конфликтуют.

При разработке концепции маркетинга НКО анализируют причины возникновения предполагаемых доходов или потерь, в том числе противоречия между интересами участников организации, некорректный менеджмент, реальную силу конкуренции на рынке и др. [11; 13, с. 14; 8].

Представленная схема иллюстрирует, что некоммерческие субъекты активно используют классические маркетинговые инструменты в своей деятельности (рис. 1).

Что касается системы управления некоммерческими организациями, то структурно они мало отличаются от коммерческих [12, с. 10-12]. Структуры корпоративного управления обычно балансируют между интересами отдельных членов, создавая демократичные системы. Члены организации обычно выбирают представителей в центральный управленческий аппарат и комитеты, а сам процесс управления базируется на формальных процедурах принятия решений большинством голосов.

Эффективное корпоративное управление, основанное на создании управленческих структур с представителями собственников наравне с независимыми членами, только частично может гарантировать полноценное существование организации, необходимо желание каждого члена достичь определенных результатов и участвовать коллективно в продвижении определенной политики.

Корпоративное управление НКО базируется на законодательстве страны происхождения организации. Структура управления с разграничением обязанностей прописывается в частных документах организации, в частности, в положении об организации и Уставе.

Управление некоммерческой организацией и в России и за рубежом осуществляется посредством высшего и исполнительного органов управления. Высший орган управления может быть создан в различных видах. Формы высших органов управления в НКО варьируются в зависимости от формы НКО [5], наиболее распространенными являются общее собрание или съезд, в некоторых случаях высший орган управления оговаривается в уставе, учредительном договоре или в федеральном законе.

Исполнительный орган управления НКО может быть коллегиальным (совет директоров, правление) или единоличным (президент, директор). Некоторые НКО имеют в системе управления дополнительные структуры. В частности, для фонда обязательным является наличие попечительского совета, осуществляющего надзор за деятельностью, принятием решений и обеспечением их исполнения, использованием средств фонда, соблюдением им законодательства [2].

Важную роль в корпоративном управлении организации играет вопрос отношения со стейкхолдерами [3]. Так, напрмер, благотворительный фонд «Ренова» относит финансирующие группы влияния (доноров), менеджеров, сотрудников, партнеров к внутренним группам стейкхолдеров, а государство, общество и другие НКО — к внешним.

Внимание со стороны стейкхолдеров определяет доверие к организации, социальную значимость ее работы и необходимость в ее финансировании. Обобщенные принципы взаимодействия с заинтересованными лицами представлены в таблице 2.

Следовательно, эффективное сотрудничество со стейкхолдерами заключается в проведении

Таблица 2

Формы взаимодействия со стейкхолдерами

Группа	Формы	Механизм
Внутренние стейкхолдеры	Объединение интересов разных групп в целях повышения вовлеченности. Выбор проектов, соответствующих стратегии компании и гражданской позиции участников	Построение системы мотивации, ориентированной на результат деятельности организации в целом
Внешние стейкхолдеры	Установление партнерских связей, основанных на общности интересов и объединении усилий для достижения целей. Защита организации от неопределенности: стабилизация и прогнозирование воздействий (устойчивость)	Экспертиза общественного мнения, маркетинговые исследования. Создание социального партнерства с различными целевыми аудиториями. Информирование общественности о намерениях и возможностях деятельности

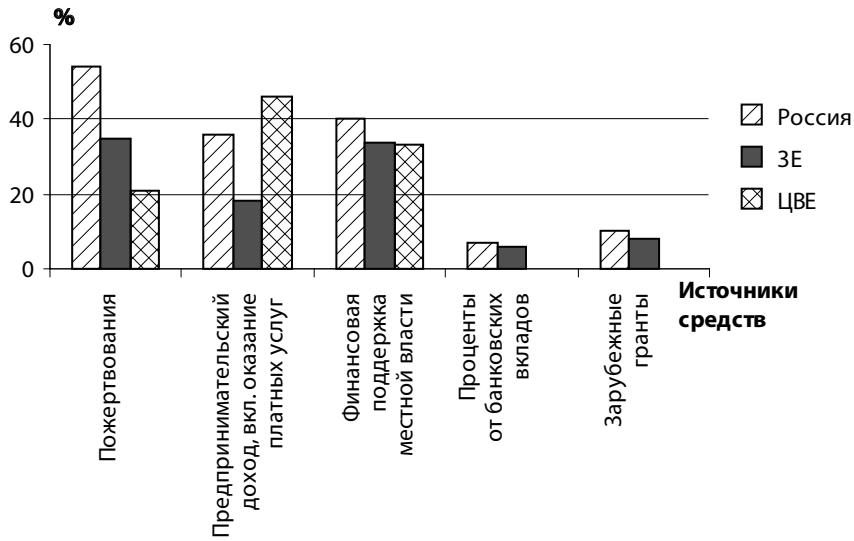


Рис. 2. *Источники средств НКО в России и за рубежом*

совместных исследований для определения путей взаимодействия, разработки совместных проектов, раскрытия требуемой информации, организации профессионального менеджмента.

С другой стороны, отношения с благотворителями, спонсорами, фондами и попечителями направлены на получение денежной, материальной, организационной поддержки и выделяются в отдельное направление маркетинга. Учитывая предлагаемую гипотезу создания альянсов НКО с бизнесом и государством, проблема целевого финансирования общественно значимых и необходимых для функционирования глобальной системы проектов может быть решена. Проведенное Университетом Джонса Хопкинса исследование в четырех странах Центральной и Восточной Европы — Словакии, Венгрии, Чешской Республике и Румынии — свидетельствует о разных источниках доходов НКО в настоящее время. Согласно российским исследованиям (например, в [1]), государственное финансирование и сейчас является важным источником поддержки НКО (рис. 2).

Тенденцию роста доли платных услуг в динамике следует считать положительным моментом — в развитых странах именно этот вид коммерческой деятельности является наиболее характерным для организаций третьего сектора. Платные услуги чаще всего тесно связаны с целевыми направлениями деятельности, а консультации, образование, медицинская и гуманитарная помощь обычно являются основной деятельностью НКО (см. рис. 3).

Не всегда развитие коммерческой деятельности в рамках НКО является целесообразным. Существует некоторая специфика: партнерские сети отражают направления деятельности участников, в частности, не все НКО стремятся взаимодействовать с представителями бизнеса или с представителями образования в силу особенностей своей деятельности и необходимости установления партнерских отношений только с определенным кругом субъектов экономики.

Оценку эффективности развития некоммерческой организации можно производить посредством многокритериального подхода:

1. Оценка эффективности взаимодействия с широким кругом лиц направлена на поиск проектов, удовлетворяющих интересам всех стейкхолдеров.

2. Оценка эффективности использования имеющихся в ее распоряжении ресурсов путем сравнения заявленных и реализованных целей.

3. Оценка перспективного социального преобразования с учетом доработки первоначальных целей в ответ на изменяющиеся потребности общества.

4. Сравнительный подход — бенчмаркинг: процедура поиска, анализа и внедрения в практику работы технологий, стандартов и методов работы лучших организаций-аналогов[1].

[1] С целью обеспечения требований к законности и эффективности деятельности НКО, Société Général de Surveillance (SGS) разработан Стандарт Бенчмаркинга НКО. Его целью является предоставление гарантий эффективности функционирования для всех грантодателей и стейкхолдеров. Для данной аудиторской оценки отобраны 108 индикаторов из основных мировых кодов и международных стандартов. SGS предоставляет оценку деятельности конкретной НКО в сравнении с показателями международно признанных организаций наилучшей практики: попечительский совет; стратегия развития; добросовестность менеджмента; кадровый потенциал; репутация; диалог с общественностью; соответствие требованиям законодательства; финансовая отчетность; ожидания грантодателей и жертвователей; планы дальнейшего развития.

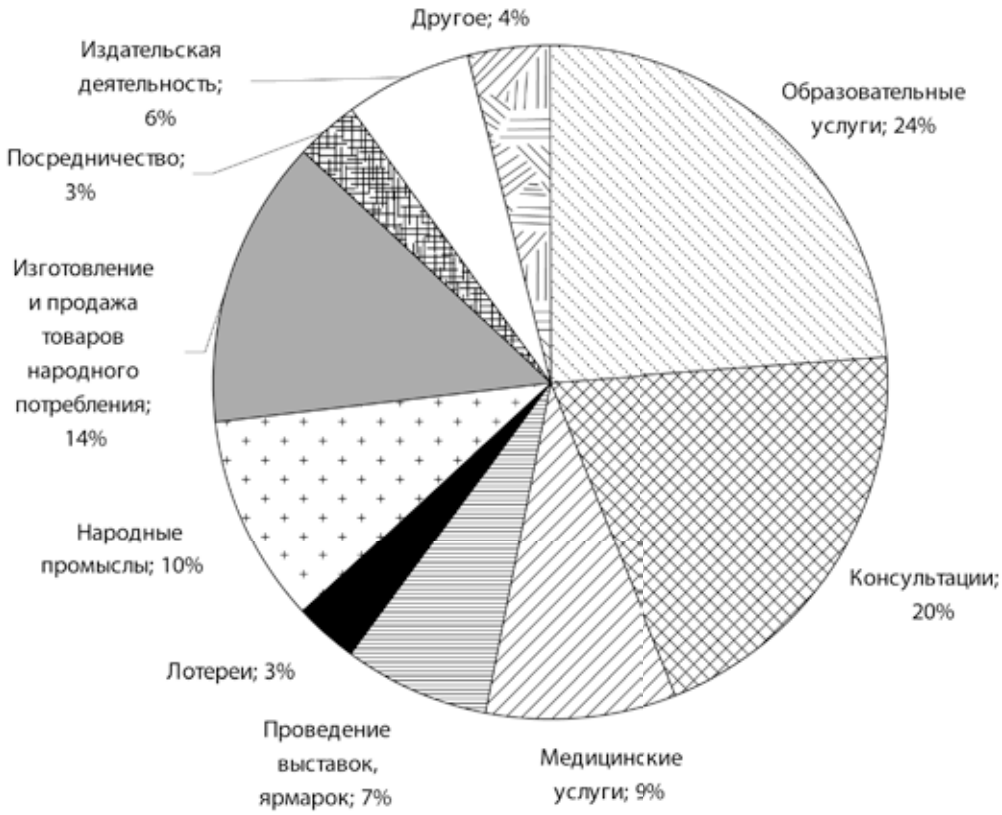


Рис. 3. *Виды коммерческой деятельности российских НКО (Согласно исследованиям CAF (см. http://www.cafrussia.ru))*

По каждому критерию определяется рейтинг, а затем — консолидированный рейтинг каждой категории. Данная структура нацелена на предоставление результатов деятельности организации и полностью отражает то, насколько НКО преуспела в процессе функционирования.

Таким образом, подводя итог, можно прийти к выводу, что бенчмаркинг способствует открытости и повышению эффективности бизнеса: предоставляет организации сигналы раннего предупреждения об ее отставании; определяет место организации среди других; способствует быстрому внедрению новых подходов при меньшем риске; сокращает затраты на процесс улучшения положения организации.

Таким образом, можно оценить эффективность участия в альянсах для НКО по следующим направлениям деятельности:

— диверсификация продукции и услуг путем участия в различных проектах;

— расширение географии деятельности на международном уровне;

— расширение партнерской сети с повышением узнаваемости для грантодателей;

— участие в разработке инновационных проектов;

— осуществление социально ориентированных проектов.

Так, учреждения профессионального образования предоставляют кадры; индивидуальные потребители услуг создают спрос на определенный продукт; научно-исследовательские центры при помощи средств представителей бизнеса занимаются процессом его создания; некоммерческие организации предоставляют различные услуги информационного и консультационного характера, привлекают своих профессиональных участников к процессу создания продукта, информируют зарубежных партнеров для привлечения дополнительного финансирования; а органы власти создают благоприятную законодательную среду для функционирования всей системы.

В современных условиях именно интеграция такого рода неокорпоративных альянсов становится важнейшим фактором социально-экономического развития и важнейшим условием прогресса каждой из названных сфер общества. Преимущества подобной интеграции, в частности, представлены в таблице 3.

Различные формы интегрированных структур: технопарки, технополисы, наукограды, академгородки, исследовательские университеты, бизнес-инкубаторы, инновационно-технологические центры, — уже оправдали качес-

твенно новую форму взаимодействия субъектов мировой экономики. [6; 7].

В России предпринимаются попытки создания условий для реализации крупных инновационных, в том числе международных проектов. Обобщим преимущества создания интеграционных альянсов с участием некоммерческого сектора (см. рис. 4).

Таблица 3

Преимущества интеграции для основных стейкхолдеров

Участники	Преимущества
Вузы	Участие в проектах, возможность применения научных разработок на практике.
Наука	Создание максимально благоприятных условий для наукоемкого производства. Максимальное сближение науки, производства и бизнеса. Условия для продуктивного обмена идеями и опытом. Создание условий для развития идей. Финансирование разработок.
Бизнес-сообщество	Привлечение научных идей, подтверждение социальной ориентации. Создание инновационного бизнеса. Максимальное сближение науки, производства и бизнеса. Объединение фирм, разрабатывающих различные виды наукоемкой продукции. Создание конкурентных преимуществ.
НКО	Привлечение собственных членов для участия в проектах, возможность поиска новых партнеров через интеграционные объединения. Обеспечение интересов общества. Содействие развитию членов организаций. Продвижение своих идей в бизнес среде, привлечение средств.
Власть	Содействие развитию общества.
Иностранные структуры	Поиск новых партнеров, участие в создании продукции.
Общество	Научно-технический прогресс. Удовлетворение потребностей.



Рис. 4. *Факторы участия НКО в интеграционных объединениях*

Участвуя в формирующихся корпоративных структурах — альянсах, — некоммерческая организация может:

— участвовать в разработке различных проектов, удовлетворяя целям профессионального развития своих членов;

— используя связи других участников, вести поиск новых партнеров и привлекать дополнительные источники финансирования;

— использовать гранты для успешного функционирования, разработки различных услуг и выполнения заявленных целей;

— путем повышения осведомленности об организации в широких кругах повысить свою популярность и репутацию, тем самым добившись конкурентного преимущества перед другими НКО, что может способствовать привлечению дополнительных источников финансирования;

— участвовать в социально значимых проектах, принося пользу обществу.

Безусловно, участие в интеграционных объединениях для некоммерческой организации создает и определенные трудности: необходимо применение таких принципов функционирования, которые могли бы дать гарантии качественного управления, социальной ориентации для всех стейкхолдеров НКО и повышали имидж и репутацию организации. В связи с этим в представленной работе спроектируем основу системы ценностей эффективной некоммерческой организации и алгоритм ее функционирования в рамках формирования нового типа корпоративных структур.

В исследовании обобщены данные 64 некоммерческих организаций из 204 НКО, зарегистрированных в Екатеринбурге. Репрезентативность выборки представлена на рис. 5.

Исследование проведено с учетом различных профессиональных и личностных категорий участников некоммерческих организаций, результаты обобщены и формализованы в таблице 4.

Очевидно, что качество предлагаемых продуктов занимает лидирующее положение, так

Таблица 4

Значимость параметров функционирования некоммерческой организации

Параметры		Удельный вес (%)	Доля
Внутренний	Новизна и социальная значимость проектов	16	0,31
	Иерархия управления	11	
	Система внутреннего контроля	4	
Внешний	Поддержание постоянного диалога с общественностью	15	0,69
	Раскрытие информации	14	
	Развитие партнерских отношений	12	
	Интеграция с представителями различных структур	10	
	Привлечение внешних финансовых ресурсов	8	
	Предпринимательская деятельность организации	6	
	Оценка эффективности функционирования	4	
	Итого	100	



Рис. 5. *Профессиональный статус респондентов*

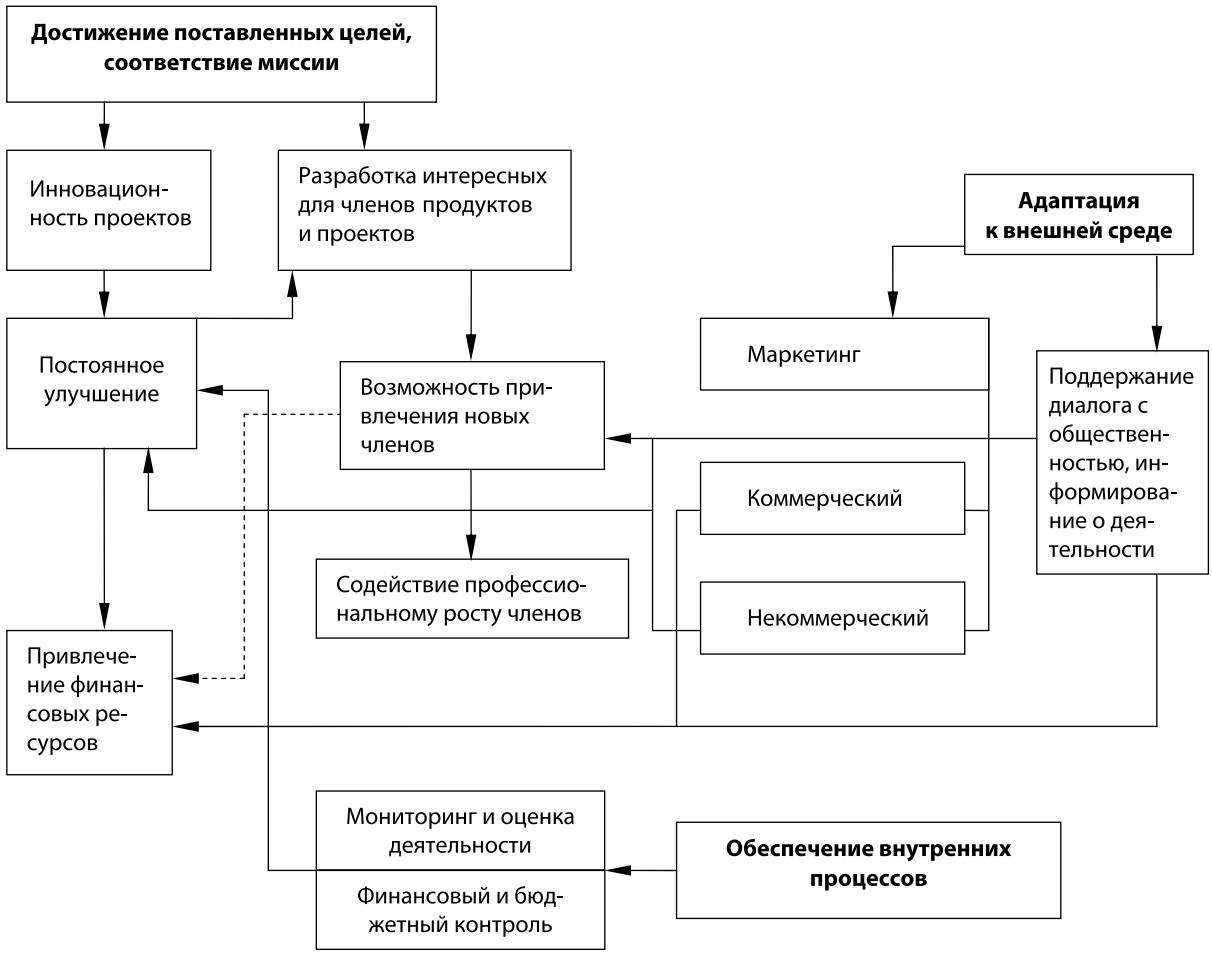


Рис. 6. *Система параметров эффективной НКО*

как позволяет наилучшим образом удовлетворять интересы членов, выполняя заявленную миссию. Поддержание диалога с общественностью позволит создать благоприятным имидж организации, однако для этого необходимо осуществлять открытую деятельность, что невозможно без предоставления как общей, так и финансовой информации. Необходимо создать ясную структуру управления, разграничив обязанности. Фандрейзинг позволяет привлекать необходимые ресурсы для функционирования организации и реализации проектов, однако данные средства можно дополнять осуществлением предпринимательской деятельности. Мониторинг и оценка деятельности позволят скорректировать ее направления согласно миссии и заявленным целям. Однако внутренние параметры менее весомы для респондентов, чем внешние, т. к. некоммерческая организация, зарекомендовавшая себя как социально ориентированное объединение, сможет расширить свои партнерские связи, участвовать в интеграционных процессах, получая возможность разрабатывать инновационные продукты, содействовать реализации интересов членов и решать наиболее значимые общественные проблемы.

Нами выделены особенности эффективной некоммерческой организации (рис. 6)

Достижение поставленных целей возможно только путем наиболее полного удовлетворения потребностей членов некоммерческой организации, что может быть достигнуто за счет предоставления возможности участия в инновационных проектах в рамках создаваемых альянсов с государственными и бизнес-структурами. Более того, благодаря разработке разнообразных продуктов, формируется механизм профессионального роста членов организации, привлечения новых участников, присоединения к большему количеству сообществ. Данный механизм повышает независимость организации от внешних источников финансирования. Благодаря разработке инновационных проектов либо участию в подобных проектах, создается благоприятный имидж, позволяющий расширить партнерскую сеть. Путем мониторинга и контроля



Рис. 7. *Система ценностей эффективной НКО*

обеспечивается открытость и честность функционирования, предоставление гарантии всем стейкхолдерам и расширять свою партнерскую сеть. Важным в функционировании некоммерческой организации является адаптация к внешней среде. Социальная ответственность перед обществом является основным условием деятельности некоммерческой организации, она должна проявляться через открытую и честную деятельность, осуществление социально значимых проектов, внимание к интересам и нуждам членов и общества в целом.

Каковы же основные параметры системы ценностей эффективно функционирующего неокорпоративного альянса? Представим их схематично на рис. 7.

Реализация целей создания некоммерческой организации возможна только при ведении открытой деятельности, мотивировании членов и сотрудников на достижение результата и создании условий для формирования инициатив внутри самой организации. Только в этом случае оценка эффективности деятельности должна применяться на всех стадиях функционирования с учетом особенностей стейкхолдеров и этапов реализации проектов. Подобные оценки необходимы для выявления факторов, способствующих либо препятствующих реализации организациями своего потенциала.

Таким образом, создание неокорпоративных альянсов является логическим звеном формирования новой экономики, базирующейся на знаниях, одной из особенностей которой является тесная, масштабная и многосторонняя интеграция научной и образовательной деятельности, проявляющаяся как на национальном уровне, так и в процессе глобализации мирового хозяйства.

Список литературы

1. *Асьянов Ш. М., Дюгаев О. П.* НКО и предпринимательство : методическое пособие для негосударственных некоммерческих организаций // НКО «Логос». [Элетронный ресурс]. URL : http://www.logos.uzsci.net/METODPOS.HTM.

2. *Виханский О.* Homo economicus должен умереть // Эксперт Казахстан. 2009. №19. [Элетронный ресурс]. URL: http://www.expert.ru/ printissues/ kazakhstan/2009/19/mnenie/

3. *Гугинс Б.* Кто такие стейкхолдеры? [Электронный ресурс]. URL : http://www.crdf.ru/focus/stakeholders.html (дата обращения: 15.01.2010)

4. *Мерсиянова И. В.* Коммуникативное пространство органов власти и общественности на муниципальном уровне // Вопросы государственного и муниципального управления. 2008. №3. с. 197-211.

5. *Новаторов Э. В.* Некоммерческий маркетинг. А был ли мальчик? // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2002. №5. с. 35-40

6. *Панасенко С. В.* Особенности управления некоммерческими организациями различных форм собственности // Вестник СевКавГТУ. 2003. №3. с. 44-45. (Экономика).

7. *Питер Дж.* Глобальная фабрика. Новая концепция // Российский журнал менеджмента. 2008. №1. с. 135-154.

8. *Титов В. В.* Оценка эффективности оптимизационного планирования деятельности промышленного предприятия // Регион. Экономика и социология. 2007. №1. с. 241-250.

9. *Шлихтер А.* Некоммерческий сектор США. Ресурсы, области деятельности и эффективность // Мировая экономика и международные отношения. 2006. №8. с. 91-95.

10. *Юрьева Т. В.* Экономика некоммерческих организаций: учебное пособие. М.: Юрист, 2002. 320 с.

11. *Darcy A.* Strengthening the Governance of Nonprofit Associations // IDR Reports. 2000. Vol. 16, №5, pp. 65-92.

12. *Letts C. W., Ryan W. P., Grossman A.* High Performance Nonprofit Organizations: Managing Upstream for Greater Impact. New Yoerk : Willey, 1999.

13. *Salamon M., Anheir H. K.* In Search of the Nonprofit Sector. The Question of Definition. New York : Manchester University Press, 1992.

14. *Wyatt M.* A Handbook of NGO Governance. The European Center for Not-for-Profit Law (Hungary). Budapest, 2004.