

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ»

Кафедра истории и социальной работы

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой ИСР \_\_\_\_\_ **Н.А. Грик**  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2013 г.

М.Н. Баранова

Менеджмент некоммерческих организаций

Учебно-методическое пособие к практическим занятиям и  
самостоятельной работе для студентов  
направления 040400.62 «Социальная работа»  
заочной формы обучения

Томск 2013

Учебно-методическое пособие составлено с учетом требований Федерального Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) третьего поколения по направлению 040400.62 «Социальная работа», утверждённого 08.12.2009 г., рассмотрено и утверждено на заседании кафедры 29 января 2013 года, протокол №1.

## Введение

Предлагаемая дисциплина “Менеджмент некоммерческих организаций (далее - НКО)” направлена на формирование профессиональной культуры будущих специалистов, освоение ими знаний и, выработанных в ходе мировой и отечественной исторической практики деятельности социально ориентированных некоммерческих негосударственных организаций и управления их различными аспектами. Данная дисциплина представляет собой обзор актуальных вопросов функционирования общественных организаций, являющихся в России основой гражданского общества, важным субъектом социальной работы.

**Целью** дисциплины является формирование у студентов системных представлений о некоммерческом секторе как субъекте социальной работы в Российской Федерации, правовых, экономических, социальных, управленческих, организационных и др. аспектах их деятельности.

**Задачи** дисциплины:

1. Дать представление студентам об особенностях становления и работы социально ориентированных некоммерческих организаций в России и за рубежом;
2. Ознакомить студентов с функциями и принципами управления и администрирования в некоммерческих организациях, осуществляющих социальную работу;
3. Научить студентов на основе полученных знаний решать тактические и стратегические вопросы деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций.

Дисциплина “Менеджмент НКО” представляет собой дисциплину базовой части профессионального цикла (Б 3), изучается на 4 курсе в объеме 144 часов. (4 зачетные единицы).

Дисциплина “Менеджмент НКО” базируется на курсах гуманитарного, социального и экономического цикла (Б1 – основы социального государства и гражданского общества, социология), а также профессионального цикла (Б3 – теория социальной работы, современные теории социального благополучия, методика социального проектирования). Служит основой для таких дисциплин, как управление правовое обеспечение социальной работы.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

**Общекультурных (ОК):**

- быть способным находить организационно-управленческие решения в нестандартных ситуациях и готов нести за них ответственность (ОК-4);
- уметь использовать в своей деятельности нормативные правовые документы (ОК-5);
- использовать основные положения и методы социальных, гуманитарных и экономических наук при решении социальных и профессиональных задач (ОК-9);
- быть способным учитывать специфику и современное сочетание глобального, национального и регионального в развитии социальной сферы и управления, культуры общественной, государственной и личной жизни (ОК-17);

**Профессиональных (ПК):**

- быть способным к компетентному использованию законодательных и других нормативных актов федерального и регионального уровней (ПК-11);
- быть способным к осуществлению прогнозирования, проектирования, моделирования и экспертной оценки социальных процессов и явлений в области психосоциальной, структурной и комплексно ориентированной социальной работы, медико-социальной помощи (ПК-20);
- быть способным учитывать в процессе осуществления организационной-

управленческой деятельности особенности национально-культурного, половозрастного и социально-классового положения граждан, нуждающихся в помощи, обеспечения благополучия (ПК-23);

- быть способным к координации деятельности по выявлению лиц, нуждающихся в социальной защите, медико-социальной помощи (ПК-24);
- быть способным к организационно-управленческой работе в подразделениях социальных учреждений и служб (ПК-25).

**В результате изучения дисциплины студент должен:**

**Иметь представления:** о некоммерческих организациях как институциональной основе гражданского общества и важном субъекте социальной работы, истории становления некоммерческих негосударственных организациях в России.

**Знать:** аспекты деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций, такие как: экономические, организационно-правовые условия деятельности НКО, роль и значение НКО в межсекторном социальном партнерстве, в том числе механизмы взаимодействия НКО и органов государственной власти, НКО и бизнес-структур для системного подхода в решении социальных проблем.

**Уметь:** решать практические задачи менеджмента НКО: вопросы тактического и стратегического управления в информационной, маркетинговой, финансовой, кадровой сферах, сфере фандрайзинга, оценивать эффективность деятельности НКО, позволяющих осуществлять социальную работу.

**Владеть:** методами анализа социальных явлений и процессов, связанных с гражданским обществом, способами самостоятельной работы с источниками и литературой.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы.

Вид учебной работы	Всего часов	Летняя сессия, 4 курс
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>	14	14
В том числе:		
Лекции	6	6
Практические занятия (ПЗ)		
Семинары (С)	8	8
Лабораторные работы (ЛР)		
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	121	121
В том числе:		
Проработка лекционного материала	6	6
Подготовка к практическим занятиям	14	14
Индивидуальное задание	48	48
Подготовка реферата	13	13
Самостоятельное изучение темы	40	40
Подготовка курсовой работы		
<i>Другие виды самостоятельной работы</i>		
<i>Защита курсовых работ (в том числе)</i>		
Вид промежуточной аттестации ( экзамен)	9	9
Общая трудоемкость	144 час 4 зач. ед. до сотых долей	

### Тематический план курса:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекц.	Прак т. зан.	СРС	Все-го час.
1.	Введение. НКО как основа гражданского общества и субъект социальной работы в России.	2	1	4	7
2.	История становления некоммерческого сектора в России и за рубежом.			5	5
3.	Организационно-правовые основы деятельности НКО в России.		1	15	16
4.	Межсекторное социальное партнёрство. Взаимодействие НКО и органов государственной власти.	2	1	4	7
5.	Стратегический менеджмент НКО: планирование и реализация	2	2	12	16
6.	Информационный менеджмент НКО		1	15	16
7.	Финансовый менеджмент НКО		1	15	16
8.	Социальный маркетинг и маркетинг в некоммерческих организациях		1	15	16
9.	Фандрайзинговая деятельность НКО			13	13
10.	Управление человеческими ресурсами в НКО			5	5
11	Оценка эффективности деятельности НКО			18	18
	<b>ИТОГО</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>121</b>	<b>135</b>

## СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

### Тема 1. Введение. НКО как основа гражданского общества и субъект социальной работы в России (1 час)

#### Вопросы для обсуждения:

Цели, задачи и особенности дисциплины "Менеджмент НКО". Назначение и место ее в системе теоретической подготовки специалиста. Принципы построения и структура курса. Требования государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования к знаниям по данной дисциплине. Научные основы менеджмента НКО. Основные подходы к пониманию НКО, определение некоммерческих организаций. Место третьего сектора в структуре гражданского общества. НКО как основной компонент третьего сектора.

#### Литература основная:

Организация, управление и администрирование в социальной работе. Уч. Пособие/ под ред. П.В. Палехова. – М: Инфра-М, 2008. – 128 с. (7 экземпляров в библиотеке)

Исаев Р.А. Основы менеджмента: учебник. – Дашков и К., 2010. – 264 с./ Издательство «Дашков и К»/ Экономика и менеджмент/ Книги. Информационно-библиотечная система Издательство «Лань». Режим доступа: [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_cid=25&pl1\\_id=958](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_cid=25&pl1_id=958), свободный.

#### Литература дополнительная:

Менеджмент НКО. Уч. пособие/ под ред Кувшиновой М.А. –НГТУ, 2005.-150с. (1 экземпляр в библиотеке)

Катаева В.М. Методология самоорганизации социальной сферы в современной России// Отечественный журнал социальной работы. 2002. №1. С. 9-18. (1 экземпляр в библиотеке)

Беглов А.М. Социальное государство как политическая форма организации российского гражданского общества// Конфликтология. 2007. №2. С. 43-61. (1 экземпляр в библиотеке)

Джибладзе Ю. Роль неправительственных организаций в укреплении демократии и гражданского общества// Вопросы культурологии. 2007. №4. С. 51-52. (1 экземпляр в библиотеке)

Нестеренко П.С. Социальные функции в трансформирующемся российском обществе// Социальная политика и социология. 2006. №4. С. 103-107. (1 экземпляр в библиотеке)

Шадрикова А. НКО в России: репрезентация в политическом процессе// Власть. 2008. №12. С. 15-18. (1 экземпляр в библиотеке)

### Тема 2. Организационно-правовые основы деятельности НКО в России (1 час)

#### Вопросы для обсуждения:

Правовое поле деятельности НКО: Конституция РФ, Гражданский кодекс, статусные законы и правовые акты. Организационно-правовые формы НКО и юридические вопросы их деятельности. Правовые основы предпринимательской деятельности НКО. Налогообложение НКО. Аспекты регистрации и отчетности НКО.

#### Литература основная:

Организация, управление и администрирование в социальной работе. Уч. Пособие/ под ред. П.В. Палехова. – М: Инфра-М, 2008. – 128 с. (7 экземпляров в библиотеке)

**Литература дополнительная:**

Менеджмент НКО. Уч. пособие/ под ред Кувшиновой М.А. –НГТУ, 2005.-150с. (1 экземпляр в библиотеке)

Чиков П.В., Каневская М.А. Росрегистрация. Конец эпохи // Эмпирические исследования гражданского общества: сборник материалов общественных слушаний. М.: Общественная палата РФ, 2008. 150 с. (1 экземпляр в библиотеке)

Беличева С. Проблемы НКО, требующие законодательного решения// Социальная работа. 2006. №2. С. 51. (1 экземпляр в библиотеке)

**Тема 3. Межсекторное социальное партнёрство. Взаимодействие НКО и органов государственной власти (1 час)**

**Вопросы для обсуждения:**

Значение институциональной среды межсекторного взаимодействия для устойчивой и эффективной работы социально значимых некоммерческих организаций. Правовые основы межсекторного взаимодействия в России. НКО и межсекторное социальное взаимодействие. Социальное партнерство как перспективная форма конструктивного межсекторного взаимодействия. Структура и механизмы социального партнерства. Состояние и развитие межсекторного партнерства в Западной Европе и России.

**Литература основная:**

Организация, управление и администрирование в социальной работе. Уч. Пособие/ под ред. П.В. Палехова. – М: Инфра-М, 2008. – 128 с. (7 экземпляров в библиотеке)

**Литература дополнительная:**

Менеджмент НКО. Уч. пособие/ под ред Кувшиновой М.А. –НГТУ, 2005.-150с. (1 экземпляр в библиотеке)

Васильева Т.А. Социальная доминанта межсекторного взаимодействия НКО: политический контекст// Ученые записки РГСУ. 2007. №2. С. 11-15. (1 экземпляр в библиотеке)

Иванова О.А. Формы сотрудничества и взаимодействия государства и НКО// Социальная работа: традиции и новации. 2006. №1. С. 88-93. (1 экземпляр в библиотеке)

Васильева Т.А. Социальная доминанта межсекторного взаимодействия НКО: политический контекст// Ученые записки РГСУ. 2007. №2. С. 11-15. (1 экземпляр в библиотеке)

**Тема 4. Стратегический менеджмент НКО: планирование и реализация (2 часа)**

**Вопросы для обсуждения:**

Сущность стратегического менеджмента НКО. Особенности стратегического подхода в НКО. Анализ текущего состояния НКО. Стратегическое планирование НКО. Методы разработки стратегических альтернатив НКО. Реализация стратегии в НКО. Перспективные направления развития НКО в России.

**Литература основная:**

Организация, управление и администрирование в социальной работе. Уч. Пособие/ под ред. П.В. Палехова. – М: Инфра-М, 2008. – 128 с. (7 экземпляров в библиотеке)

Исаев Р.А. Основы менеджмента: учебник. – Дашков и К., 2010. – 264 с./ Издательство «Дашков и К»/ Экономика и менеджмент/ Книги. Информационно-библиотечная система Издательство «Лань». Режим доступа: [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_cid=25&pl1\\_id=958](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_cid=25&pl1_id=958), свободный.

**Литература дополнительная:**

Менеджмент НКО. Уч. пособие/ под ред Кувшиновой М.А. –НГТУ, 2005.-150с. (1 экземпляр в библиотеке)

Радина Н.К. Риск-менеджмент для российских неправительственных НКО// Журнал исследований социальной политики. 2009. №4. С. 503-518. (1 экземпляр в библиотеке)

Хухлина В.В. Некоммерческий сектор: сущность и особенности// Отечественный журнал социальной работы. 2005. №3. С. 19-26. (1 экземпляр в библиотеке)

**Тема 5. Информационный менеджмент НКО (1 час)**

**Вопросы для обсуждения:**

Информационное обеспечение процессов управления НКО. Управленческая информационная система. Формирование единого информационного пространства НКО через сетевое строительство. Особенности управления информационными ресурсами в НКО.

**Литература основная:**

Организация, управление и администрирование в социальной работе. Уч. Пособие/ под ред. П.В. Палехова. – М: Инфра-М, 2008. – 128 с. (7 экземпляров в библиотеке)

Исаев Р.А. Основы менеджмента: учебник. – Дашков и К., 2010. – 264 с./ Издательство «Дашков и К»/ Экономика и менеджмент/ Книги. Информационно-библиотечная система Издательство «Лань». Режим доступа: [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_cid=25&pl1\\_id=958](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_cid=25&pl1_id=958), свободный.

**Литература дополнительная:**

1. Менеджмент НКО. Уч. пособие/ под ред Кувшиновой М.А. –НГТУ, 2005.-150с. (1 экземпляр в библиотеке)

**Тема 6. Финансовый менеджмент НКО (1 час)**

**Вопросы для обсуждения:**

Сущность финансового менеджмента НКО. Бюджеты НКО и подходы к их формированию. Привлечённые, государственные, собственные источники финансирования НКО. Основные процессы финансового управления НКО и их характеристика.

**Литература основная:**

Организация, управление и администрирование в социальной работе. Уч. Пособие/ под ред. П.В. Палехова. – М: Инфра-М, 2008. – 128 с. (7 экземпляров в библиотеке)

Исаев Р.А. Основы менеджмента: учебник. – Дашков и К., 2010. – 264 с./ Издательство «Дашков и К»/ Экономика и менеджмент/ Книги. Информационно-библиотечная система Издательство «Лань». Режим доступа: [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_cid=25&pl1\\_id=958](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_cid=25&pl1_id=958), свободный.

**Литература дополнительная:**

Менеджмент НКО. Уч. пособие/ под ред Кувшиновой М.А. –НГТУ, 2005.-150с. (1 экземпляр в библиотеке)

Деятельность негосударственных структур по предоставлению социальных услуг// социальное обслуживание. 2005. №4. С. 81-86. (1 экземпляр в библиотеке)

Козлов Е.А. Финансовое обеспечение оказания государственных услуг НКО// Финансы. 2009. №5. С. 18-22. (1 экземпляр в библиотеке)

## **Тема 7. Социальный маркетинг и маркетинг в некоммерческих организациях (1 час)**

### **Вопросы для обсуждения:**

Сущность социального маркетинга. Теоретико-методологические основы социального маркетинга. Социальный маркетинг и система общественных потребностей. Маркетинговая среда НКО. Основные этапы целевого социального маркетинга в НКО. Виды цен на услуги некоммерческих организаций. Методы ценообразования. Ценовая дискриминация. Теория «производства общественных благ». Теория «невыполненного контракта». Теория «контроля стейкхолдеров».

### **Литература основная:**

Организация, управление и администрирование в социальной работе. Уч. Пособие/ под ред. П.В. Палехова. – М: Инфра-М, 2008. – 128 с. (7 экземпляров в библиотеке)

Исаев Р.А. Основы менеджмента: учебник. – Дашков и К., 2010. – 264 с./ Издательство «Дашков и К»/ Экономика и менеджмент/ Книги. Информационно-библиотечная система Издательство «Лань». Режим доступа: [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_cid=25&pl1\\_id=958](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_cid=25&pl1_id=958), свободный.

### **Литература дополнительная:**

Менеджмент НКО. Уч. пособие/ под ред Кувшиновой М.А. –НГТУ, 2005.-150с. (1 экземпляр в библиотеке)

Деятельность негосударственных структур по предоставлению социальных услуг// Социальное обслуживание. 2005. №4. С. 81-86. (1 экземпляр в библиотеке)

Самарина О. Развитие системы негосударственных социальных услуг// Социальная работа. 2004. №3. С. 2-4. (1 экземпляр в библиотеке)

## САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

В ходе самостоятельной работы студентам предлагается более глубоко изучить отдельные разделы тем курса. Кроме этого, самостоятельная работа студентов заключается в проработке лекционного материала, а также подготовке к практическим занятиям.

Индивидуальные задания позволят студентам выбрать и ближе познакомиться с конкретными формами некоммерческих организаций, что станет стартом для дальнейшей работы в командах - концептуальной и тактической разработки различных, всех, аспектов деятельности НКО (стратегической программы, маркетинговой стратегии, вопросов финансирования, информационной политики). Итогом этой комплексной работы станет всесторонняя модель некоммерческой организации с продуманными аспектами ее функционирования.

Самостоятельное изучение запланировано тех тем, которые являются обязательными для знания курса в целом, но в связи с дефицитом лекционных часов не читаются.

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика самостоятельной работы	Трудоемкость (час.)	ОК, ПК	Контроль
1	1	Проработка лекционного материала	2	<b>ОК-17, ПК-23, ПК-24</b>	Опрос
		Подготовка к практическим занятиям	2		
2	2	Самостоятельное изучение темы	5	<b>ОК-17</b>	Конспект
3	3	Самостоятельное изучение темы	5	<b>ОК-5, ПК-11, ПК-25</b>	Конспект Опрос Письменная работа
		Подготовка к практическим занятиям	2		
		Индивидуальное задание: выбор, юридическое обоснование, определение особенностей организационно-правовой формы НКО	8		
4	4	Проработка лекционного материала	2	<b>ОК-5, ПК-11</b>	Опрос
		Подготовка к практическим занятиям	2		
5	5	Проработка лекционного материала	2	<b>ПК-20, ОК-4, ПК-24, ПК-25</b>	Опрос Письменная работа
		Подготовка к практическим занятиям	2		
		Индивидуальное задание: разработка программы стратегического менеджмента НКО	8		
6	6	Самостоятельное изучение темы	5	<b>ОК-4, ПК-23, ПК-25</b>	Конспект Опрос Письменная
		Подготовка к практическим занятиям	2		

		занятиям			работа
		Индивидуальное задание: разработка программы информационного менеджмента НКО	8		
7	7	Самостоятельное изучение темы	5	<b>ОК-4, ОК-9, ПК-25</b>	Конспект Опрос Письменная работа
		Подготовка к практическим занятиям	2		
		Индивидуальное задание: разработка программы финансового менеджмента НКО	8		
8	8	Самостоятельное изучение темы	5	<b>ОК-9, ПК-23, ПК-24, ПК-25</b>	Конспект Опрос Письменная работа
		Подготовка к практическим занятиям	2		
		Индивидуальное задание: разработка маркетинговой стратегии НКО	8		
9	9	Самостоятельное изучение темы	5	ПК-20, ОК-4 ОК-9	Конспект Письменная работа
		Индивидуальное задание: разработка фандрайзинговой стратегии НКО	8		
10	10	Самостоятельное изучение темы	5	<b>ПК-22, ПК-25</b>	Конспект
11	11	Самостоятельное изучение темы	5	<b>ПК-20</b>	Конспект
		Подготовка реферата	13		Реферат
Всего			121		

#### Темы для самостоятельного изучения

**1. История становления некоммерческого сектора в России и за рубежом** (Развитие некоммерческого сектора за рубежом: в Европе и США. Возникновение негосударственных некоммерческих организаций в России. Становление НКО в рамках авторитарной модели развития общества. Феномен «общественных организаций» и их функционирование в СССР в условиях тоталитаризма. Современное развитие некоммерческих организаций в нашей стране)

**2. Организационно-правовые основы деятельности НКО в России** (Правовое поле деятельности НКО: Конституция РФ, Гражданский кодекс, статусные законы и правовые акты. Организационно-правовые формы НКО и юридические вопросы их деятельности. Правовые основы предпринимательской деятельности НКО. Налогообложение НКО. Аспекты регистрации и отчетности НКО.)

**3. Информационный менеджмент НКО** (Информационное обеспечение процессов управления НКО. Управленческая информационная система. Формирование единого информационного пространства НКО через сетевое строительство. Особенности управления информационными ресурсами в НКО.)

**4. Финансовый менеджмент НКО** (Сущность финансового менеджмента НКО. Бюджеты НКО и подходы к их формированию. Привлечённые, государственные, собственные

источники финансирования НКО. Основные процессы финансового управления НКО и их характеристика)

**5. Социальный маркетинг и маркетинг в некоммерческих организациях** (Сущность социального маркетинга. Теоретико-методологические основы социального маркетинга. Социальный маркетинг и система общественных потребностей. Маркетинговая среда НКО. Основные этапы целевого социального маркетинга в НКО. Виды цен на услуги некоммерческих организаций. Методы ценообразования. Ценовая дискриминация. Теория «производства общественных благ». Теория «невыполненного контракта». Теория «контроля стейкхолдеров».)

**6. Фандрайзинговая деятельность НКО** (Фандрайзинг: основные понятия, определения, общие положения. Особенности потенциальных источников ресурсов некоммерческой деятельности. Формы фандрайзинга. Фандрайзинговая деятельность НКО и ее основные этапы. Фандрайзинг и PR-технологии.)

**7. Управление человеческими ресурсами в НКО** (Оценка эффективности деятельности НКО: основные понятия. Деятельность НКО как объект оценки. Проектная оценка в НКО. Стандарты оценочной деятельности.)

**8. Оценка эффективности деятельности НКО** (Человеческие ресурсы как объект и субъект управления. Мотивация сотрудников НКО. Командообразование в НКО. Волонтеры: понятие и типология. Мотивация и механизмы работы с волонтерами в НКО.)

#### **Темы индивидуальных заданий:**

- выбор, юридическое обоснование, определение особенностей организационно-правовой формы НКО
- разработка программы стратегического менеджмента НКО
- разработка программы информационного менеджмента НКО
- разработка программы финансового менеджмента НКО
- разработка маркетинговой стратегии НКО
- разработка фандрайзинговой стратегии НКО

#### **Примерная тематика рефератов**

1. Роль некоммерческих организаций в организации социальной работы.
2. Некоммерческие организации и гражданское общество.
3. История становления некоммерческого сектора за рубежом.
4. История развития НКО в России.
5. Планирование деятельности в НКО.
6. Некоммерческие организации как субъект социальной политики в Томской области.
7. Взаимодействие органов государственной власти и некоммерческих организаций в России и Томской области.
8. Общественная палата как ресурс решения социальных проблем: федеральный и региональный уровень.
9. Роль и значение ресурсных центров в развитии гражданского общества и решении социальных проблем.
10. Механизмы поддержки некоммерческих организаций органами государственной власти.
11. PR-технологии в некоммерческом секторе.
12. Фандрайзинг – современная технология сбора средств.
13. Волонтерство – кадровый потенциал НКО.

## Вопросы к экзамену:

1. Основные подходы к пониманию НКО, определение некоммерческих организаций.
2. Место третьего сектора в структуре гражданского общества.
3. Развитие некоммерческого сектора за рубежом: в Европе и США.
4. Возникновение негосударственных некоммерческих организаций в России: советский и постсоветский опыт.
5. Правовое поле деятельности НКО.
6. Организационно-правовые формы НКО и юридические вопросы их деятельности.
7. Значение институциональной среды межсекторного взаимодействия для устойчивой и эффективной работы социально значимых некоммерческих организаций.
8. Правовые основы межсекторного взаимодействия в России.
9. Структура и механизмы социального партнерства.
10. Состояние и развитие межсекторного партнерства в Западной Европе и России.
11. Сущность и особенности стратегического менеджмента НКО.
12. Стратегическое планирование НКО.
13. Перспективные направления развития НКО в России.
14. Информационное обеспечение процессов управления НКО.
15. Особенности управления информационными ресурсами в НКО.
16. Сущность и основные процессы финансового менеджмента НКО.
17. Привлечённые, государственные, собственные источники финансирования НКО.
18. Сущность социального маркетинга.
19. Маркетинговая среда НКО.
20. Основные этапы целевого социального маркетинга в НКО.
21. Фандрайзинг: основные понятия, определения, общие положения.
22. Особенности потенциальных источников ресурсов некоммерческой деятельности.
23. Фандрайзинговая деятельность НКО и ее основные этапы.
24. Фандрайзинг и PR-технологии.
25. Человеческие ресурсы как объект и субъект управления.
26. Мотивация сотрудников НКО. Командообразование в НКО.
27. Волонтеры: понятие и типология. Мотивация и механизмы работы с волонтерами в НКО.
28. Оценка эффективности деятельности НКО: основные понятия.
29. Проектная оценка в НКО.

14. Рейтинговая система для оценки успеваемости студентов  
Система составлена с учетом выполняемых заданий в ходе самостоятельной работы, практических занятий, посещения занятий, своевременной сдачи.

Балльные оценки для элементов контроля.

Элементы учебной деятельности	Максимальный балл на 1-ую КТ с начала семестра
Посещение занятий	7
Практические занятия	12
Индивидуальное задание	26
Реферат	5
Самостоятельное изучение тем	20
<b>Итого максимум за период:</b>	<b>70</b>
Сдача экзамена (максимум)	<b>30</b>
<b>Нарастающим итогом</b>	<b>100</b>

Пересчет баллов в оценки за контрольные точки

Баллы на дату контрольной точки	Оценка
≥ 90 % от максимальной суммы баллов на дату КТ	5
От 70% до 89% от максимальной суммы баллов на дату КТ	4
От 60% до 69% от максимальной суммы баллов на дату КТ	3
< 60 % от максимальной суммы баллов на дату КТ	2

Пересчет суммы баллов в традиционную и международную оценку

Оценка (ГОС)	Итоговая сумма баллов, учитывает успешно сданный экзамен	Оценка (ECTS)
5 (отлично) (зачтено)	<b>90 - 100</b>	A (отлично)
4 (хорошо) (зачтено)	<b>85 – 89</b>	B (очень хорошо)
	<b>75 – 84</b>	C (хорошо)
	<b>70 - 74</b>	D (удовлетворительно)
3 (удовлетворительно) (зачтено)	<b>65 – 69</b>	E (посредственно)
	<b>60 - 64</b>	
2 (неудовлетворительно), (не зачтено)	<b>Ниже 60 баллов</b>	F (неудовлетворительно)

## Глоссарий

**Третий сектор (III сектор)** – это термин, описывающий совокупность неправительственных организаций. Данное словосочетание позаимствовано из английского языка (thirdsector) и относится к концепции разделения общественно-демократической активности современных государств на три сектора: первый сектор - публичная администрация (государственных и муниципальных учреждений), второй сектор - коммерческие предприятия, ориентируемые на прибыль (бизнес, частный сектор), и третий сектор - неприбыльные организации (non-profit), не являющиеся элементом государственной структуры.

**Благотворительные организации** – это выражение указывает на традиционную сферу деятельности неправительственных организаций – помощь малоимущим, больным и нуждающимся (англ. charitable organizations).

**Внешняя среда организации косвенного воздействия** - факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, сказываются на них: политические факторы, социокультурные факторы, состояние экономики, международные события, научно-технический прогресс

**Внешняя среда организации прямого воздействия** - факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации: поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители и конкуренты.

**Внутренняя среда организации** - это совокупность ситуационных факторов внутри организации: цели, структура, задачи, технология и люди.

**ГОНГО** – организации полностью зависимые от государства называются ГОНГО (государственные НГО, по-польски – QUANGO – quasi NGO). Зависимость подразумевает явный или скрывааемый политический контроль, полную зависимость от государственного бюджета, либо поддерживаемую государством монополистическую позицию какой-нибудь организации. В Польше ими являются, например, фонды Государственной казны.

**Менеджмент** – 1) междисциплинарная наука, основанная на исследовании влияния технических, экономических, организационных, экологических, психологических, социальных и других аспектов на эффективность использования ресурсов и конкурентоспособность принимаемого решения; 2) вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции маркетинга и человеческого фактора.

**Неправительственные организации** – это понятие подчеркивает независимость организаций от государства, по меньшей мере, в сфере идеологии. Название является дословным переводом с английского языка (non-governmental organizations), поэтому в Польше употребляется и общепонятна аббревиатура NGO (НГО, НПО).

**Неприбыльные организации** – этот термин подчеркивает отличие организаций от второго (коммерческого) сектора, и акцентирует неприбыльный характер их деятельности. Это понятие не исключает, однако, ведения хозяйственной деятельности, приносящей определенный доход. Тем, что отличает неприбыльную организацию от бизнеса, это требование использования всей прибыли на уставную общественную деятельность. Поэтому часто употребляется также словосочетание non for profit – не для прибыли.

**Независимые организации** – это название подчеркивает независимость, как главный принцип работы неправительственных организаций (англ. Independent organizations; independent sector).

**Общественные организации** – это словосочетание ассоциируется как с понятием «деятельности на общественных началах» - добровольностью и бескорыстностью организаций, так и указывает на цели деятельности, которая имеет общественный характер. Это понятие, хоть все еще популярное, особенно в среде СМИ, употреблялось в

Польше в период коммунизма, и возможно вследствие ассоциации с теми временами, постепенно замещается определением «неправительственные организации».

**Ответственность социальная** - определенный уровень добровольного отклика на социальные проблемы общества со стороны организации. Этот отклик имеет место по отношению к тому, что лежит вне определяемых законом или регулируемыми органами требований. Организация может выступать спонсором спортивных состязаний, театральных постановок, т.е. поступать социально ответственно.

**Планирование** – функция менеджмента, комплекс работ по анализу ситуаций и факторов внешней среды, прогнозированию, оптимизации, оценке альтернативных вариантов достижения целей, выбору наилучшего варианта плана.

**Стратегический менеджмент** – теория и практика обеспечения конкурентоспособности и эффективности решений путем разработки стратегии организации и возложения ответственности за эту работу на ее руководителей.

**Цели** - конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

**Эффективность** – показатель степени достижения организацией ее целей. Характеризуется оптимальным соотношением между параметрами производства, экономичности, исполнения обязательств, адаптивности и развития организации.

## Примеры тестовых заданий

1. Что называется некоммерческой организацией?
  - А) организация, деятельность которой направлена на решение социальных проблем и развитие гражданского общества, не имеющая права заниматься коммерческой деятельностью;
  - Б) организация, деятельность которой направлена на решение социальных проблем и развитие гражданского общества, имеющая права заниматься коммерческой деятельностью и распределять прибыль между учредителями, участниками, членами;
  - В) организация, деятельность которой направлена на решение социальных проблем и развитие гражданского общества, доходы от коммерческой деятельности которой могут быть направлены лишь на удовлетворение уставных целей.
2. Какие из указанных форм не относятся к социально ориентированным НКО?
  - А) государственная компания;
  - Б) общественное движение;
  - В) политическая партия;
  - Г) некоммерческое партнерство.
3. Выделите основной статусный закон о некоммерческих организациях:
  - А) Конституция РФ;
  - Б) Гражданский кодекс РФ;
  - В) №7-ФЗ от 1996 г. «О некоммерческих организациях»;
  - Г) №98-ФЗ от 1995 г. «О государственной поддержке молодежных и детских общественных объединений».
4. Определите суть широкого понятия межсекторного социального партнерства:
  - А) партнерство профсоюзов, работодателей и работников;
  - Б) партнерство общества, коммерческого сектора и государства;
  - В) партнерство НКО, СМИ и частных предприятий.
5. Содержание какого понятия отражает следующее определение - особый вид деятельности, который позволяет объединить усилия работников организации по достижению общей цели - это?
  - А) Менеджмент
  - Б) Управление
  - В) Функция менеджмента
6. Дайте определение фандрайзингу.
  - А) процесс привлечения денежных средств и иных ресурсов (человеческих, материальных, информационных и т. д.), которые организация не может обеспечить самостоятельно и которые являются необходимыми для реализации определенного проекта или своей деятельности в целом;
  - Б) процесс привлечения волонтеров в некоммерческую организацию;
  - В) процесс привлечения грантовых средств на реализацию социальных проектов некоммерческой организацией.
7. Что поступает в организацию из внешней среды?
  - А) Цели
  - Б) Информация
  - В) Ресурсы

- Г) Директивные указания
- Д) Отчетные данные

8. Что поступает во внешнюю среду из организации?

- А) Информация
- Б) Ресурсы
- В) Отчетные данные
- Г) Готовая продукция

9. Какие из перечисленных функций менеджмента позволяют выявить отклонения, возникающие в процессе функционирования организации?

- А) Планирование
- Б) Организация
- В) Контроль
- Г) Мотивация

10. Является ли конкретный количественный или качественный результат деятельности организации критерием эффективности менеджмента?

- А) Является
- Б) Не является