

**Межсекторное социальное партнерство в России:  
определение, механизмы, лучшие практики**

Разработчик УМК:

Якимец Владимир Николаевич,

доктор социологических наук, кандидат технических наук, главный научный  
сотрудник Института системного анализа РАН (ИСА РАН), профессор МФТИ

## **Аннотация**

В данной теме рассматриваются механизмы и технологии сотрудничества общества, бизнеса и власти, развитые в рамках нового научного направления – межсекторного социального партнерства (МСП). Кратко описаны теоретические аспекты МСП. Дано определение понятия механизма МСП. Выделены пять типов механизмов. Охарактеризованы те из них, которые нашли широкое применение в регионах России при решении социально значимых задач. Кратко охарактеризовано новое направление МСП, связанное с созданием инструментов оценки качества и эффективности взаимодействия власти и общества.

## **ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ. ИСТОРИЧЕСКИЙ ЭКСКУРС .....	4
ГЛАВА 1. О МЕЖСЕКТОРНОМ СОЦИАЛЬНОМ ПАРТНЕРСТВЕ .....	6
1.1. ТРИ СЕКТОРА: ОСОБЕННОСТИ И РАЗЛИЧИЯ .....	6
1.2. МЕЖСЕКТОРНОЕ СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО: ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ПРЕДПОСЫЛКИ РАЗВИТИЯ РАБОТОСПОСОБНЫХ МОДЕЛЕЙ И МЕХАНИЗМОВ МСП .....	7
ГЛАВА 2. МЕХАНИЗМЫ МСП: ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ТИПОЛОГИЯ.....	9
ГЛАВА 3. ДВУХСЕКТОРНЫЕ ПАРТНЕРСТВА .....	33
3.1. ОБЩЕСТВЕННО-ГОСУДАРСТВЕННОЕ ПАРТНЕРСТВО .....	33
3.2. ЧАСТНО-ГОСУДАРСТВЕННОЕ ПАРТНЕРСТВО .....	36
ГЛАВА 4. ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ МСП .....	40
ГЛАВА 5. ОЦЕНКА ПРОДВИЖЕНИЯ МСП В РЕГИОНАХ РОССИИ .....	42
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ .....	49
ИСТОЧНИКИ .....	50
ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	50
ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	52
ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ .....	53

## ВВЕДЕНИЕ. ИСТОРИЧЕСКИЙ ЭКСКУРС

Впервые в России идея о необходимости исследования нормативно-правовой базы и моделей взаимодействия в социальной сфере организаций из разных секторов, отличающихся помимо прочего тем, какая форма собственности является для них доминирующей, была намечена в коллективной брошюре<sup>1</sup>, в которой излагались результаты проектов, реализованных в 1994–1995 гг. в Иркутской и Томской областях. Ряд последующих разработок, выполненных с 1996 по 2000 год, заложили фундамент для теоретического осмысления межсекторного социального партнерства<sup>2</sup>. Материалы этих исследований были обобщены и систематизированы в работах 2001–2002 годов<sup>3</sup>. Это заложило базу нового научно-практического направления — межсекторное социальное партнерство — и в конце 2002 года на социологическом факультете Санкт-Петербургского государственного университета была защищена первая докторская диссертация по данной тематике<sup>4</sup>. Последние пять лет

---

<sup>1</sup> Либоракина М.И., Флямер М.Г., Якимец В.Н. Социальное партнерство. — М.: Школа культурной политики, 1996.

<sup>2</sup> Якимец В.Н. Механизмы социального взаимодействия. В кн.: Гражданские инициативы и будущее России. — М.: Школа культурной политики, 1997. С. 101–108; Якимец В.Н. Социальный заказ как механизм взаимодействия государства и общества в России и за рубежом. В кн.: Развитие социального заказа как элемента гражданского общества. Пермь, 1998. С. 15–36; Якимец В.Н. Неизбежность социального партнерства в рамках триады «государство — бизнес — общество» для выздоровления России. В кн.: Особенности развития социального партнерства в индустриальном регионе России (на примере Челябинской области) / под ред. В. Якимца. — Челябинск: Челябинский дом печати, Златоуст, 2000. С. 6–10; Якимец В.Н. Социальное партнерство — сред-юнионистский и межсекторный варианты. Там же. С. 23–29; Якимец В.Н. Взаимодействие государства с обществом в регионах России: оценки и проблемы. Там же. С. 60–76; Якимец В.Н. Механизмы взаимодействия: типология, примеры механизмов «сверху вниз» и «голь на выдумку хитра». В кн.: Межсекторные взаимодействия в России: методология, технологии, правовые нормы, механизмы, примеры (Настольная книга-1999) / сост. Н. Хананашвили, В. Якимец. — М.: Фонд «НАН», ИСА РАН, 2000. С. 20–36; Якимец В.Н. Механизмы взаимодействия некоммерческих организаций, государства и бизнес-сектора в регионах России: состояние, проблемы и перспективы. В кн.: Перспективы сотрудничества между некоммерческими организациями и бизнес-сектором. М., 2000. С. 151–162.

<sup>3</sup> Якимец В.Н. Создание работающих механизмов социального взаимодействия — шанс для возрождения России. В кн.: Профессионалы за сотрудничество. Вып. 4. РОО «Кеннан», 2001. С. 153–172; Якимец В.Н. Социальное партнерство в России: исследования, механизмы, опыт. В кн.: Социальное партнерство. Российский опыт. Год 2000. — СПб.: Интерлэнт, 2001. С. 30–72; Якимец В.Н. Перспективы и ограничения межсекторного социального партнерства. Там же. С. 164–183; Якимец В.Н. Межсекторное социальное партнерство: возможности и ограничения. М.: РОО «Кеннан», 2001. — 40 с.; Якимец В.Н. Межсекторное социальное партнерство (государство — бизнес — некоммерческие организации). — М.: ГУУ, 2002. — 80 с.

<sup>4</sup> Якимец В.Н. Основы, принципы и механизмы межсекторного социального партнерства в России. Диссертация на соискание ученой степени доктора социологических наук, Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, 2002.

(2007–2011 гг.) ведется систематическая работа по изучению и распространению опыта МСП на федеральном уровне и в регионах страны под эгидой Министерства экономического развития РФ. На момент подготовки данной разработки было опубликовано четыре сборника<sup>5</sup>. Они доступны на сайте Министерства экономического развития РФ.

---

<sup>5</sup> Социальное партнерство и развитие институтов гражданского общества в регионах и муниципалитетах: практика межсекторного взаимодействия. Практика межсекторного взаимодействия / под ред. А.Е. Шадрина. — М.: Школа НКО, 2007; АСИ, 2008; АСИ, 2010.

# ГЛАВА 1. О МЕЖСЕКТОРНОМ СОЦИАЛЬНОМ ПАРТНЕРСТВЕ

## *1.1. ТРИ СЕКТОРА: ОСОБЕННОСТИ И РАЗЛИЧИЯ*

За последнее десятилетие XX века в России постепенно оформились три сектора, характерные для любого демократического общества: государственный, коммерческий и некоммерческий. В течение этого постсоветского периода, по сути дела, возник заново основанный на деловой гражданской инициативе частный бизнес-сектор (условно называемый вторым) и существенно преобразовался государственный сектор, который в прошлом не только занимал производственную сферу экономики, но и монополизировал управление и производством и социальной сферой. Этот первый — государственный — сектор претерпел серьезные изменения с более-менее четким разделением трех ветвей власти и идентификацией системы государственных (бюджетных и муниципальных) учреждений. За прошедшее десятилетие в стране стал формироваться и независимый негосударственный некоммерческий сектор (часто называют третьим), базирующийся на гражданских инициативах в (преимущественно) непроизводственной сфере (образование, наука, здравоохранение, социальная защита, экология и др.).

Каждый из секторов имеет свою миссию, области деятельности, технологии работы, организационные структуры, системы управления, ресурсную базу, нормативную базу и различающиеся сферы использования продукции и рынки товаров и услуг<sup>6</sup>.

Каждый из секторов, занимая свою нишу, не очень-то стремится делиться завоеванными в ней позициями с другими секторами.

Однако только оставаясь в своей нише, сектор не может решать всех задач. Поэтому начинают выстраиваться разные линии поведения:

1. создание организаций, которые будут в правовом смысле отвечать требованиям других секторов, отстаивая интересы данного сектора (пример —

---

<sup>6</sup> Межсекторные взаимодействия в России: методология, технологии, правовые нормы, механизмы, примеры (Настольная книга-1999 / сост. Н. Хананашвили, В. Якимец. — М.: Фонд «НАН», ИСА РАН, 2000. Якимец В.Н. Место и роль некоммерческих организаций России в формировании гражданского общества. Материалы Российского научно-общественного форума «Формирование гражданского общества как национальная идея России XXI века». СПб., 14–16 декабря 2000.

бизнес-ассоциация — это организационно-правовая форма НКО; РСПП — общественная организация, в которой добровольцами работают почти все российские олигархи); другой пример — когда НКО для выживания создает при себе предпринимательскую структуру, зарабатывающую деньги, в том числе и на выполнение миссии НКО);

2. развитие новых концепций и подходов, когда не нарушая основной специфики работы, каждый сектор начинает добавлять процедуры и приемы, которые связывают его с другими (например, идея корпоративного гражданства — социально-ответственного бизнеса, суть которого в том, что основная миссия — производство прибыльных товаров и предоставление требуемых услуг — дополнялась требованиями к качеству товаров и услуг, которое ожидают клиенты, а также благотворительной деятельностью фирмы на уровне общины);

3. создание приемлемых механизмов межсекторного взаимодействия.

## ***1.2. МЕЖСЕКТОРНОЕ СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО: ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ПРЕДПОСЫЛКИ РАЗВИТИЯ РАБОТОСПОСОБНЫХ МОДЕЛЕЙ И МЕХАНИЗМОВ МСП***

*Суть межсекторного социального партнерства*<sup>7</sup> [6–9; 10, с. 30–72] состоит в налаживании конструктивного взаимодействия между тремя силами, действующими на общественной арене страны, области, города или иной территории, — государственными структурами, коммерческими предприятиями и некоммерческими организациями. Представители каждого сектора имеют разные возможности и ресурсы для участия в решении проблем социальной сферы. У них разные представления о самой природе социальных проблем. Но несмотря на все различия и связанные с ними противоречия, сотрудничество секторов необходимо:

---

<sup>7</sup> Особенности развития социального партнерства в индустриальном регионе России (на примере Челябинской области). Сб. статей / сост. Н.А. Гусева, В.Н. Якимец. — Челябинск: Челябинский дом печати, Златоуст, 2000; Решение социальных проблем городов: Технологии взаимодействия органов местного самоуправления и негосударственных некоммерческих организаций: Сборник статей / под ред. И.В. Мерсияновой. — Новосибирск: ИДМИ, 2000; Якимец В.Н. Межсекторное социальное партнерство: возможности и ограничения. — М.: РОО «Кеннан», 2001; Блусь П.И., Бушуева В.М. и др. Как выполнить социальный заказ? Методические рекомендации для органов местной власти, общественных организаций и советов самоуправления / под ред. А.А. Калих, П.И. Блусь. — Пермь: Стиль-МГ, 2000.

***ни государство, ни бизнес, ни граждане не могут «в одиночку» преодолеть социальную несправедливость и конфликты.***

Дефиниция:

МСП — это конструктивное взаимодействие организаций из двух или трех секторов (государство, бизнес, некоммерческий сектор), «выгодное» населению территории и каждой из сторон и обеспечивающее синергетический эффект от «сложения» разных ресурсов при решении социальных проблем (см. публикации автора за 1999–2004 годы).

## ГЛАВА 2. МЕХАНИЗМЫ МСП: ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ТИПОЛОГИЯ

**Механизм МСП** — это разработанная сообща представителями двух или всех трех (власть, бизнес, общество) секторов совокупность правил, способов, технологий и документации по (а) организации, (б) обеспечению ресурсами и (в) реализации совместных работ (проектов, акций), которая встроена в схему функционирования социальной сферы на данной территории, направлена на решение социально значимой проблемы с учетом действующих нормативных и правовых актов и воспроизводима в будущем без участия создателей<sup>8</sup>.

В наших работах 1999–2001 годов были выделены пять групп механизмов МСП: конкурсные, социально-технологические, организационно-структурные, процедурные или переговорные, комплексные или комбинированные.

**Конкурсные механизмы** реализуются тогда, когда претендент выигрывает конкурс, организованный по заранее разработанной схеме (с участием НКО и других сторон), например, конкурсы на предоставление НКО субсидий на реализацию проектов. В эту группу входят механизмы социального заказа уровня субъекта РФ, муниципального социального заказа, муниципального социального гранта, муниципального заказа, муниципального гранта, гранта субъекта РФ, тендера, конкурса социальных проектов, конкурса для гражданских инициатив и НКО по различным номинациям, конкурса авторских вариативных программ и др.

На сайте организации «Юристы за гражданское общество» ([www.lawcs.ru](http://www.lawcs.ru)) имеется доступ ко всем нормативно-правовым актам федерального и регионального уровней, в которых регламентируются вопросы организации и проведения конкурсных механизмов. Например, на уровне РФ там представлены:

Постановление Правительства РФ №1072 «Об утверждении Правил предоставления в 2010 году субсидий из федерального бюджета на государственную поддержку отдельных общественных организаций и иных некоммерческих объединений». Принято: 23.12.2009

Приказ Управления делами Президента РФ №183 «Об утверждении Правил предоставления в 2010 году из федерального бюджета субсидий некоммерческим

---

<sup>8</sup> Якимец В.Н. Межсекторное социальное партнерство: возможности и ограничения. — М.: РОО «Кеннан», 2001. — 40 с.

неправительственным организациям, участвующим в развитии институтов гражданского общества. Принят: 21.05.2010

Аналогичные нормативно-правовые акты для каждого субъекта РФ также имеются в доступе на указанном сайте. Например, для Псковской области показаны:

- Постановление администрации Псковской области №59 «О порядке предоставления субсидий в виде грантов некоммерческим организациям на территории Псковской области». Принято: 26.02.2010

- Распоряжение администрации Псковской области №104-р «О конкурсной комиссии по предоставлению субсидий в виде грантов некоммерческим организациям на территории Псковской области». Принято: 12.04.2010

Ключевые вопросы реализации различных конкурсных процедур, например, такие как формирование состава экспертов, определение критериев и шкал оценки проектов, процедуры подачи заявок, процедуры рассмотрения заявок, правила работы конкурсных комиссий, разрабатываются в каждом регионе отдельно. Они, как правило, оформляются в виде самостоятельных Положений, утверждаемых руководителями исполнительной власти субъекта РФ. Для того чтобы ознакомиться с этими Положениями, следует посетить сайт администрации региона. Например, в Новосибирской области принято Постановление губернатора Новосибирской области №319 «О проведении конкурса социально значимых проектов, выполняемых некоммерческими организациями и гражданами» (Принято: 04.10.2010, последняя редакция от: 20.12.2010). В рамках этого Постановления опубликовано Положение о конкурсе социально значимых проектов, выполняемых некоммерческими организациями и гражданами.

**Социально-технологические** механизмы базируются на социальной технологии (ноу-хау), созданной заново (или освоенной в России на основе изучения позитивного зарубежного опыта) и выгодно отличающейся по эффективности использования средств и качеству результатов от иных технологий или подходов, применявшихся государственными или муниципальными учреждениями. Сюда попадают хосписы, приемные семьи, экологические экспертизы и гражданские действия по защите окружающей среды в форме судебных исков, специальные модели социализации детей-инвалидов, умственно отсталых детей, новые подходы к реабилитации алкоголиков и наркоманов и к

созданию оздоровительных программ, концепция реабилитационного пространства для несовершеннолетних группы риска, система гериатрической реабилитации на дому, программа общественного развития муниципальных образований в малых городах и многое другое. Эти типы механизмов МСП будут подробно освещены в отдельных УМК для многих целевых групп населения, с которыми работают НКО.

**Организационно-структурные механизмы** характеризуются тем, что власть совместно с НКО и/или бизнесом, действующими на той же территории, образует новую организационную структуру (как правило, юридическое лицо), которой делегируется часть функций по решению социально значимых задач через вовлечение граждан и общественных объединений при финансовой поддержке со стороны власти и/или бизнеса. Пример — созданные в Москве Московский дом общественных объединений, центр «Социальное партнерство» и т.п. Для решения проблем детской безнадзорности в Москве был также создан центр «Дети улицы». В Челябинске образовано муниципальное учреждение «Центр общественных объединений», в Челябинской области — областной Центр социального партнерства<sup>9</sup>, а в Свердловской области — Центр межсекторного социального партнерства. Соответствующие документы для разных субъектов РФ содержатся на сайте организации «Юристы за гражданское общество» ([www.lawcs.ru](http://www.lawcs.ru)).

**Процедурные или переговорные механизмы** взаимодействия включают правила сотрудничества НКО, бизнеса и власти при решении (как правило, разовом) определенного класса задач (без организации конкурсов, без создания новых оргструктур в форме юридических лиц и без опоры на какие-либо новые технологии). Они формируются в ходе совместного обсуждения и чаще всего оформляются в виде специального соглашения, действующего в течение фиксированного периода, например, определенные правила и процедуры, оформленные в соответствующих законах и постановлениях, различного рода общественные палаты<sup>10</sup>, комитеты, форумы граждан, круглые столы, координационные советы, соглашения, общественные парламенты, губернские собрания общественности, палаты социального бизнеса, общественные советы,

---

<sup>9</sup> Особенности развития социального партнерства в индустриальном регионе России (на примере Челябинской области) / сост. В.Н. Якимец, Н.А. Гусева. Челябинск: Златоуст, 2000. — 124 с.

<sup>10</sup> Отметим, что после принятия Федерального закона №32 «Об общественной палате Российской Федерации» в 2005 году и принятия впоследствии соответствующих законов субъектами РФ часть региональных общественных палат получила статус юридических лиц.

общественные слушания (в том числе и парламентские). Ряд общественных экологических слушаний предусмотрен положением об оценке воздействия на окружающую среду РФ. Следует отметить, что процедурные механизмы реализуются не только в формах, которые названы выше, но и закрепляются в виде законов субъектов РФ или региональных нормативных и правовых актов. Описание переговорных механизмов находятся в доступе на сайте организации «Юристы за гражданское общество» ([www.lawcs.ru](http://www.lawcs.ru)), а также в качестве лучших практик они представлены в соответствующей монографии, ссылка на которую дана в списке интернет-источников (<http://www.cafrussia.ru/files/blocks/Biblioteka.pdf>).

**Комплексные или комбинированные механизмы** — это системы взаимодействия, которые несут в себе черты как минимум любой пары вышеназванных. Например, фонды местного сообщества (объединяют черты конкурсных, технологических и оргструктурных механизмов), фонды развития местного сообщества на базе общественно-активных школ, ярмарки НКО, ярмарки социальных проектов и услуг. Детальнейшая информация о деятельности таких фондов содержится на сайте Партнерства фондов местного сообщества России (<http://www.p-cf.org>), где представлены сведения о более чем 20 фондах, в открытом доступе находятся формы документов, необходимых для создания фонда, содержатся различные публикации и отчетные материалы о деятельности Партнерства и отдельных фондов.

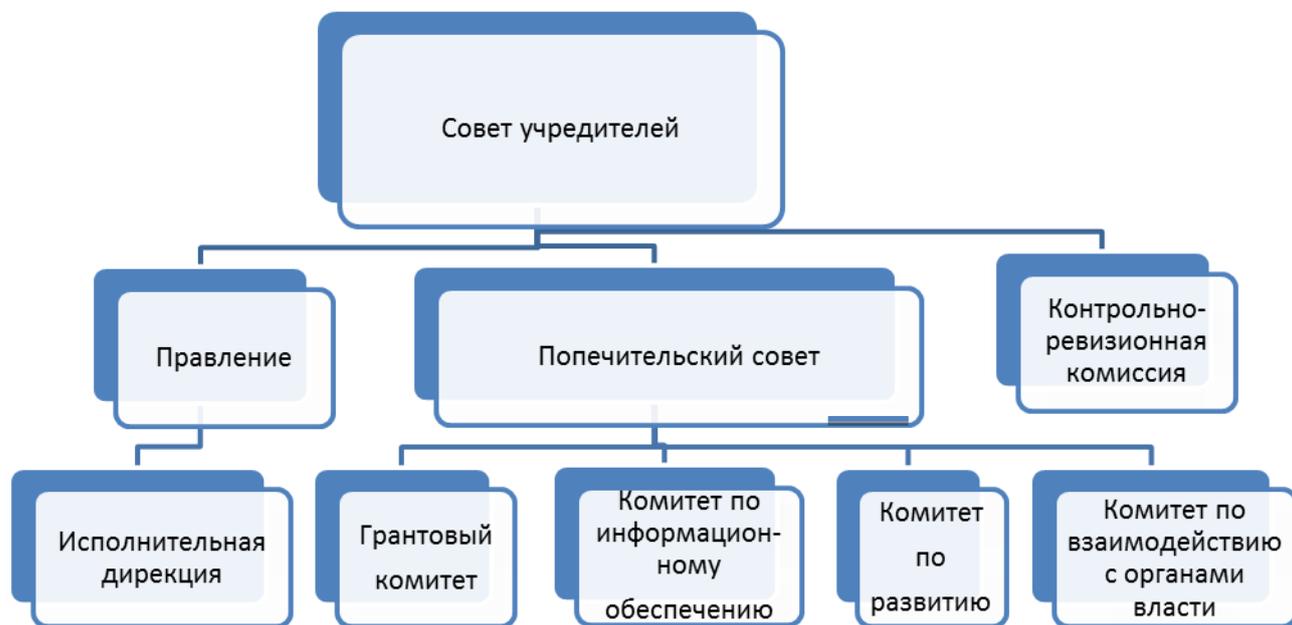
Дадим краткую характеристику некоторым комплексным механизмам МСП, нашедшим применение в России.

#### Фонды местного сообщества

Первый фонд местного сообщества (далее ФМС) был образован в городе Тольятти в 1998 году. Аналог ФМС в англоязычных странах получил название «Community Foundation».

**ФМС** — это работающий на определенной территории, как правило, благотворительный фонд, нацеленный на привлечение денежных средств в форме частных (от граждан и бизнесменов) или корпоративных пожертвований и управление ими, включая применение различных финансовых инструментов для наращивания капитала, использование собранных средств на предоставление в конкурсном режиме грантов для местных некоммерческих организаций и отдельных

граждан, организацию и проведение различных акций и мероприятий, направленных на решение или ослабление социальных проблем местного сообщества.



**Рис. 1.** Система управления ФМС на примере Тольяттинского фонда

Система управления ФМС (рис. 1) может быть охарактеризована на примере Городского благотворительного фонда «Фонд Тольятти» [Цирульников Б.А., 2007. С. 8–23].

Опираясь на Устав и другие документы ГБФ фонда «Фонд Тольятти», можно кратко охарактеризовать основные подразделения следующим образом [Цирульников Б.А., 2007. С. 8–9]:

Будучи высшим руководящим органом фонда, **Совет учредителей** обладает правом окончательного решения и утверждения всех вопросов, связанных с деятельностью фонда. В него входят по одному представителю от каждой организации-учредителя. Часть своих полномочий Совет учредителей делегирует Попечительскому совету. Совет учредителей обязан проводить встречи раз в год.

Являясь стратегическим органом фонда, **Попечительский совет** осуществляет надзор за деятельностью организации, использованием средств организации, соблюдением законодательства, а также представляет на рассмотрение Совета учредителей долгосрочные программы деятельности организации. Заседания Попечительского совета проходят не реже двух раз в год, но возможны и

внеочередные проверки деятельности организации. В состав Попечительского совета приглашаются руководители органов исполнительной и представительной власти высокого уровня, представители бизнеса и влиятельных общественных организаций, действующие на данной территории.

Постоянно действующим коллегиальным органом управления фонда является **Правление**. В состав Правления могут входить представители учредителей и благотворителей, органов власти, эксперты. Главная задача Правления состоит в привлечении и распределении на конкурсной основе (выполнение функции грантового комитета) средств, а также в утверждении благотворительных программ организации, в определении внутренней структуры органов управления, в разработке и утверждении положений о них, а также в подготовке годового отчета фонда. Правление утверждает административные расходы фонда. Кадровые вопросы деятельности фонда относятся также к компетенции Правления, включая назначение директора.

Создание и запуск деятельности ФМС осуществляется поэтапно.

Первый этап связан с решением ряда задач: создание инициативной группы, нацеленной на отработку идеи и модели создаваемого ФМС, а также на проведение просветительской работы по разъяснению сущности фонда и правил его деятельности представителям местной власти, бизнеса и некоммерческих организаций. При этом целесообразно организовывать и проводить встречи с представителями каждого сектора отдельно, приглашая на них исполнительного директора, членов правления и попечительского совета уже существующих фондов. Ключевая задача — согласовать предложения по организации фонда на данной территории.

Второй этап связан с разработкой устава фонда и определением организаций частных лиц, которые могли бы войти в состав учредителей фонда. Учредителями фонда могут быть крупные и средние коммерческие организации и бизнес-ассоциации, работающие на территории. В состав учредителей могут быть приглашены авторитетные и профессионально работающие НКО. При этом оговаривается, что в последующем они не смогут участвовать в грантовых конкурсах фонда. Организации-учредители делегируют своих представителей в Совет учредителей, в Попечительский совет и Правление фонда. Органы

государственные и органы местного самоуправления не могут быть учредителями фонда. Однако их представители могут включаться в состав Попечительского совета и Правления наряду с представителями общественности местного сообщества.

Третий этап связан с развертыванием деятельности фонда. Сразу после регистрации требуется определить направления финансирования, приоритетные для данного региона. Это сопряжено с проведением оценки социально-экономического состояния территории, а также специальных исследований, направленных на формулирование целей и правил работы фонда, понятных местному сообществу и способных стимулировать местный бизнес на пожертвования.

Четвертый этап направлен на организацию и проведение первого грантового конкурса. Средства местного бизнеса, а также частные пожертвования или бюджетные субсидии привлекаются для поддержки проектов, способствующих достижению выбранных целей, в формате открытого конкурса грантов. Для этого необходимо разработать Положение о конкурсе, порядок и правила формирования и работы конкурсной комиссии, порядок и правила подачи заявок на участие в конкурсе. Требуется также организовать просветительскую работу среди местных НКО. Суть названных документов и цели грантового конкурса следует широко освещать в СМИ территории.

Пятый — важный — этап в становлении фонда — это подготовка первого отчета, который должен быть опубликован и публично представлен всем заинтересованным сторонам.

Ключевые особенности ФМС, отличающие их от иных благотворительных организаций, связаны главным образом с привлечением частных и корпоративных пожертвований для финансирования значимых для жизни местного сообщества проектов и программ [Цирульников Б.А., 2007. С. 12–13]:

- деятельность фонда осуществляется в рамках определенной территории с целью эффективного решения социальных задач местного сообщества, отвечающих приоритетным нуждам населения и способствующих развитию общественной самоорганизации;
- привлечение частных и корпоративных пожертвований на местном уровне способствует развитию культуры благотворительности и филантропии в рамках местного сообщества; фонд местного сообщества как инструмент

реализации филантропических потребностей донора стимулирует развитие корпоративной социальной ответственности местного бизнес-сообщества, которое становится сопричастным к решению социальных задач территории;

- занимаясь постоянным наращиванием благотворительного капитала, ФМС становится устойчивой организацией, способной обеспечить расходы на реализацию значимых для местного сообщества программ деятельности, независимой ни от внешних источников финансирования, ни от какой-то конкретной группы спонсоров;
- выступая в роли грантодателя для местных НКО, фонд содействует их профессионализации, проводя семинары, тренинги, обучая их проектной деятельности, создавая для них конкурентную среду, предоставляя гранты на условиях долевого финансирования, это способствует устойчивому развитию третьего сектора на территории за счет создания новых рабочих мест, развития инновационных социальных технологий, повышения конкурентоспособности;
- местная власть получает поддержку в решении социально значимых проблем на территории, помощь в администрировании распределения бюджетных средств, а также осваивает формы сотрудничества с НКО;
- фонд оказывает ряд квалифицированных услуг бизнесу: компании могут избавиться от толпы «просителей», вымогающих благотворительные средства, и получить отчет об использовании пожертвованных через ФМС средств, а также иметь возможность лично участвовать в их распределении. Бизнес выиграет также от развития территории, в которую вкладывает средства ФМС. Любая компания, сотрудничающая с фондом, повышает свой статус в сообществе через реализацию благотворительных программ, востребованных населением;
- ФМС — это коллегиальный орган управления и принятия решений; распределять средства и управлять фондом призваны все три сектора гражданского общества на паритетной основе. Такое объединение сил и ресурсов «выгодно» каждой из сторон.

Являясь первопроходцем в России Городской благотворительный фонд «Фонд Тольятти» создал и отработал целый ряд инструментов, включая такие как:

- конкурсы грантов для местных НКО;
- молодежные банки;

- стипендиальные программы;
- именные фонды;
- фамильные фонды и программы;
- программа поддержки детей «Мой день рождения» и пр.

Подробное описание названных и иных механизмов развития местного сообщества, а также разработанных положений и других документов, можно найти среди материалов, размещенных на сайте Партнерства ФМС (<http://p-cf.org>), созданного по инициативе тольяттинского фонда в 2003 году, а также на сайте последнего (<http://www.fondtol.org>) и других ФМС.

Здесь кратко опишем некоторые из них (<http://www.fondtol.org>).

**Именной фонд (далее ИФ).** В ходе изучения опыта зарубежных коллег было выявлено перспективное направление деятельности ФМС, называемое «Именной фонд», которое обеспечивает развитие филантропии через объединение сил трех секторов в решении социальных проблем. Британским фондом New Castle создано более 67 Именных фондов, а деятельность американского фонда Oxford Community Foundation на 3/4 связана с Именными фондами.

Механизм ИФ (<http://www.fondtol.org>) дает благотворителю право на сохранение за программой своего имени, что является дополнительным мотивационным фактором, привлекающим бизнес и власть к длительному сотрудничеству с НКО в рамках деятельности ФМС. В результате и благополучатель в лице НКО, и благотворитель (власть и/либо бизнес, частное лицо) заинтересованы в такой форме сотрудничества, поскольку НКО получает финансовую возможность осуществить социально значимый проект, а бизнес/частное лицо/власть — повышение рейтинга как социально-ответственной структуры, привлечение внимания потенциальных партнеров, клиентов, повышение статуса и пр.

Именно этот механизм ГБФ «Фонд Тольятти» позволяет объединить силы трех секторов общества (власти, бизнеса и некоммерческих организаций) для осуществления социально значимых проектов путем вовлечения их в работу ФМС: определение инвестиционной политики, стратегий, контроля, развития программ, аккумулирования средств и их целевого выделения некоммерческим организациям на реализацию социальных проектов.

ИФ как открытая система допускает пополнение за счет привлечения средств других доноров, что увеличивает финансовую мощь социально значимого проекта и порождает уникальные союзы между властью, бизнесом и НКО. Другое преимущество ИФ — это их долгосрочность и целенаправленность. Создание ИФ по конкретному социальному направлению гарантирует его долгосрочное финансирование на проценты от размещенного в банке «вечного» источника долгосрочного финансирования и длительный союз сторон, участвующих в осуществлении социально значимого проекта.

Механизм ИФ был впервые опробован ГБФ «Фонд Тольятти» в 1999 году — первый ИФ КБ «ЮНИТБАНКА» «Тольятти — территория жизни» был создан с целью финансовой поддержки некоммерческих проектов, направленных на формирование среды общения молодежи, свободной от наркотиков, алкоголя, среды, способствующей успешной социальной адаптации молодежи. Одна из форм развития благотворительности — создание Именных фондов.

ИФ ЗАО «ФИА-БАНК» «Молодежь — архитектор будущего Тольятти». Средства из этого ИФ направляются на общий конкурс проектов ФМС, на благотворительные программы «Мой день рождения», «Во имя жизни», на стипендиальную программу, на целевое финансирование. На средства ИФ ЗАО «ФИА-БАНК» «Молодежь — архитектор будущего Тольятти» профинансированы десятки проектов.

Кроме названных созданы и действуют еще 10 ИФ: ИФ ОАО Банк АВБ, ИФ ЗАО КБ «ЛАДА-КРЕДИТ», ИФ ТПП г. Тольятти, ИФ ОАО «АВТОВАЗ», ИФ ОАО «Куйбышевазот», ИФ АО СБ РФ, ИФ ООО «Рынок-Агро», ИФ ЗАО ЛК «Проект роста», ИФ ОАО «СМАРТС», ИФ ЗАО «Тольятти-стройзаказчик».

**Фамильный фонд** — это долгосрочная благотворительная программа ФМС, учреждаемая физическим лицом на личные средства с целью финансирования социально значимой деятельности в местном сообществе. Фамильный фонд носит имя учредителя. Учредитель фонда сам выбирает направление, по которому он будет оказывать благотворительную поддержку. Бюджет Фамильного фонда формируется на основе создания источника долгосрочного финансирования программ, который является неприкосновенным, и только доход от него

направляется на благотворительность. Технология создания и развития Семейных фондов создает возможность людям бизнеса участвовать в социальных проектах территорий, брать на себя ответственность за их развитие. Создание Семейного фонда благоприятно влияет на укрепление позитивного имиджа предпринимателя.

Направление деятельности первого Семейного фонда, созданного Людмилой Леонидовной Кутыржиной, — стипендии для студентов-сирот и из малообеспеченных семей. На сегодняшний день с ГБФ «Фонд Тольятти» сотрудничают, кроме названного, еще 12 Семейных фондов (далее ФФ):

- ФФ Ирины Кочура (с 2006 г., направление: поддержка детей-инвалидов с целью их социальной адаптации);
- ФФ Владимира Каданникова (с 2006 г., направление: стипендии для студентов автомобилестроительных факультетов);
- ФФ Надежды Мачневой (с 2006 г., направление: предоставление стипендий для студентов и учащихся);
- ФФ Виталия Гройсмана (с 2007 г., направление: стипендии для студентов-спортсменов);
- ФФ Александра Курылина (с 2007 г., направление: реализация программы «Дворовый спорт» — занятия массовыми видами спорта с детьми на дворовых площадках);
- ФФ Веры Прокопенко (с 2007 г., направление: конкурс среди детей-сирот и детей с ограниченными возможностями с целью предоставления ежемесячной стипендии в размере 1000 рублей в течение всего периода обучения в вузе);
- ФФ Елены Казымовой (с 2007 г., направление: развитие библиотек города);
- ФФ Владимира Гусева (с 2009 г., направление: стипендиальная программа);
- ФФ Василия Прокопенко (с 2009 г., направление: стипендиальная программа);
- ФФ Анатолия Волошина (с 2009 г., направление: поддержка социально значимых проектов);

- ФФ Виталия Климашевского (с 2009 г., направление: поддержка социально значимых проектов);
- ФФ семьи Кудашевых (с 2010 г., направление: поддержка социально значимых проектов);

На сайте ГБФ «Фонд Тольятти» можно познакомиться и с рядом других программ и акций, реализуемых ФМС.

Следует отметить, что движение ФМС в России довольно устойчиво развивается. За 14 лет в разных регионах страны было создано около 30 ФМС (Ангарск, Астрахань, Калининград, Кирово-Чепецк, Ковров, Новокузнецк, Обнинск и др.).

Было образовано Партнерство ФМС, которое помимо российских ФМС включило два ФМС из Казахстана и два ФМС из Украины. Эта организация регулярно проводит конференции, на ее сайте представлены документы, необходимые для создания ФМС, публикации по тематике ФМС, отчеты фондов, входящих в Партнерство.

Принципы деятельности ФМС, выработанные в России включают (<http://p-cf.org>):

**1. Независимость.** Фонд является юридическим лицом — благотворительной некоммерческой организацией и имеет самостоятельный баланс. Фонд не может зависеть от влияния одного человека, организации или государства.

**2. Законность.** Фонд осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством государства, на территории которого он создан, общепризнанными нормами и принципами международного права. Он обязан строго следовать нормам, регулирующим благотворительную деятельность, финансы и налоги.

**3. Социальное инвестирование.** Фонд определяет потребности общества и реализует грантовые программы в соответствии с этими потребностями. В рамках грантовых программ предоставляется безвозмездное финансирование (grants) для реализации социально значимых некоммерческих проектов с четко определенными целями и задачами, планом работы, бюджетом, прогнозом ожидаемых результатов. В рамках грантовых программ могут также выделяться благотворительные стипендии для поддержки талантливых студентов и молодых ученых. Грантовые

программы направлены на развитие способностей граждан к самообеспечению и самореализации, поскольку нельзя решить проблемы населения за самих граждан. В отличие от коммерческих инвестиций, социальные более сложно исчисляемы, так как их эффект измеряется повышением качества жизни населения, но фонд должен проводить оценку результатов и эффекта своей деятельности. Фонд стремится к созданию и увеличению капитала, доход от которого направляется на грантовые программы.

**4. Инновационное развитие.** Фонд постоянно совершенствует подходы к взаимодействию с органами власти, бизнесом, некоммерческими организациями, средствами массовой информации. Он изучает опыт других фондов местных сообществ и участвует в проведении совместных мероприятий. Фонд реализует инновационные проекты, направленные на повышение эффективности его деятельности, в том числе при поддержке международных благотворительных организаций.

**5. Гласность и прозрачность.** Фонд основывается на открытых процедурах. Одним из наиболее наглядных инструментов прозрачности выступает конкурсная основа грантовых программ. Фонд информирует население о своей деятельности. Журналисты могут получить полную информацию о доходах и расходах фонда. Он ежегодно готовит отчет о деятельности и обеспечивает открытый доступ к нему, включая доступ средств массовой информации.

**6. Представительство общественности.** В руководящие и контрольно-ревизионные органы фонда должны входить представители органов власти, коммерческих и некоммерческих организаций. Это позволяет учесть интересы различных институтов общества при реализации грантовых программ и избежать потери независимости. Особую роль выполняет попечительский совет, осуществляющий надзор за деятельностью фонда, определяющий ее стратегические перспективы и оказывающий ей поддержку. Решение основных вопросов деятельности, в том числе рассмотрение заявок на участие в конкурсах проектов, относится к компетенции правления (грантового комитета).

**7. Территориальная определенность.** Фонд осуществляет свою деятельность в пределах определенной локальной территории, как правило, города или региона.

Целевые капиталы НКО

В конце декабря 2006 года вступил в силу Федеральный закон №275 — ФЗ от 30.12.2006 «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций». Первые целевые капиталы были сформированы и начали действовать в нашей стране с 2007 года. В определенном смысле понятие «целевой капитал» в России ассоциируется с институтом эндаументов в странах Запада. Поэтому в разных публикациях можно встретить термины — «эндаумент — целевой фонд», «эндаумент — ресурсный капитал», «эндаумент — специальный фонд развития» и пр.

После того как в 2011 году в указанный выше закон были внесены поправки, было закреплено следующее определение (в редакции Федерального закона от 21.11.2011 №328-ФЗ, ст. 2):

«Целевой капитал некоммерческой организации (далее также — целевой капитал) — часть имущества некоммерческой организации, которая формируется и пополняется за счет пожертвований, внесенных в порядке и в целях, которые предусмотрены настоящим Федеральным законом, и (или) за счет имущества, полученного по завещанию, а также за счет неиспользованного дохода от доверительного управления указанным имуществом и передана некоммерческой организацией в доверительное управление управляющей компании в целях получения дохода, используемого для финансирования уставной деятельности такой некоммерческой организации или иных некоммерческих организаций, в порядке, установленном настоящим Федеральным законом».

Принципиальное значение имеют требования, сформулированные законодателем, только при выполнении которых возникает целевой капитал:

- формировать его могут лишь НКО;
- формирование и использование дохода от целевого капитала может осуществляться в определенных целях, сформулированных в сфере образования, науки, здравоохранения, культуры, физической культуры и спорта (за исключением профессионального спорта), искусства, архивного дела, социальной помощи (поддержки), охраны окружающей среды, оказания гражданам бесплатной юридической помощи и осуществления их правового просвещения (список сфер является закрытым);

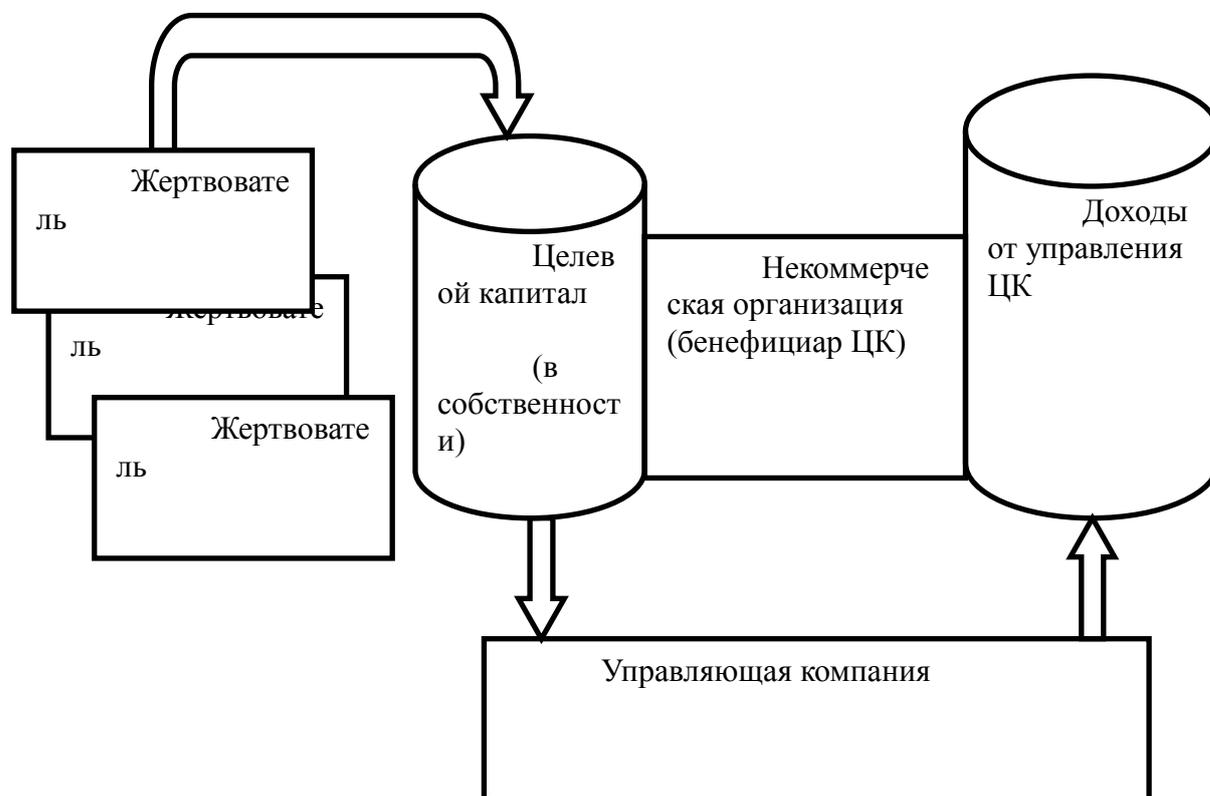
- целевой капитал формируется и пополняется за счет пожертвований, принятых в установленном законом порядке (по договору пожертвования или завещанию);
- целевой капитал передается управляющей компании для получения дохода, используемого для финансирования уставной деятельности некоммерческой организации или иных некоммерческих организаций. В случае, когда НКО сформировала ряд целевых капиталов, они могут быть переданы разным управляющим компаниям, но единственный целевой капитал должен быть в доверительном управлении одной управляющей компании.

Существенное отличие целевого капитала от иных видов пожертвований состоит в том, что использование средств благотворителей рассчитано на длительный период. Предполагается получение дополнительного дохода от инвестирования пожертвований. Иными словами, работает схема, когда аккумулированные за определенный период пожертвования могут приумножаться за счет инвестиционных операций, доход от которых может быть использован впоследствии.

Для формирования целевого капитала некоммерческие организации должны осуществлять свою деятельность открыто и прозрачно, жертвователю должен быть информирован о целях, на которые будут расходоваться полученные средства, размерах планируемого целевого капитала, системе финансового контроля и отчетности, достигнутых ранее и прогнозируемых результатах, о стратегиях развития НКО и т.п.

Опираясь на монографию О.С. Субановой (2011), рассмотрим два варианта создания целевых капиталов, определенных федеральным законодательством:

Первый — «внутренний»: НКО самостоятельно учреждает капитал и является получателем доходов от его использования (рис. 2).



Источник: Субанова О.С., 2011

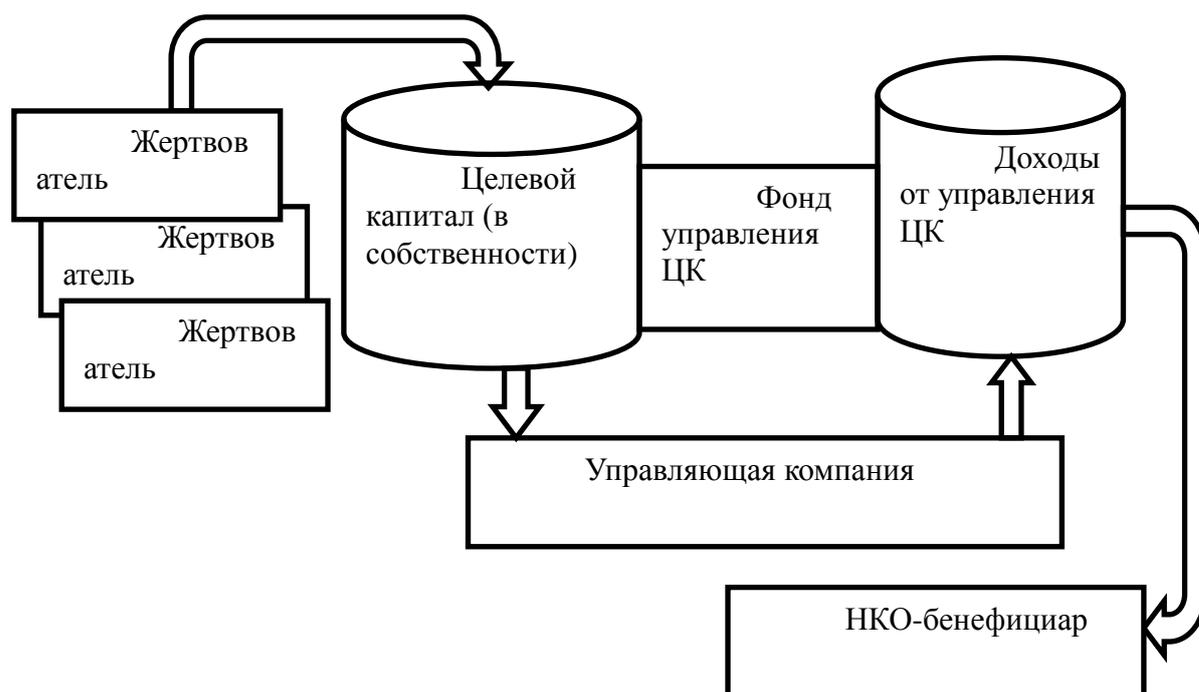
**Рис. 2.** Самостоятельное учреждение целевого капитала внутри некоммерческой организации

«Внутренний» вариант приемлем только для организаций, созданных в организационно-правовой форме фонда, автономной некоммерческой организации, общественной организации, общественного фонда или религиозной организации. По этому варианту сбор пожертвований и все операции, связанные с управлением, за исключением инвестиционной деятельности, осуществляются «внутри» НКО. Это означает, что здесь фонд целевого капитала — это особым образом принятые пожертвования.

При формировании — это обособленная сумма денег с целевым назначением, а при пополнении существующего целевого капитала, когда наряду с деньгами в виде пожертвований принимаются ценные бумаги, недвижимое имущество, — это специальным образом принятые пожертвования с обязательствами по передаче их в доверительное управление, отдельным бухгалтерским учетом, аудитом, отчетностью и т.д.

Второй — «внешний» — вариант возникает, когда НКО имеет иные, чем перечисленные выше, организационно-правовые формы. Тогда необходимо создать

специализированную организацию — фонд для осуществления операций с целевым капиталом (рис. 3).



Источник: Субанова О.С., 2011

**Рис. 3.** Учреждение целевого капитала через специализированную организацию

Обратим внимание на следующее. Когда целевой капитал создается по «внутреннему» варианту, то под фондом понимается совокупность денежных средств, обособленных на отдельном специальном счету. То, что подпадает под понятие «целевой капитал», определяет особый порядок операций с этими денежными средствами, например, перечисление в доверительное управление, бухгалтерский учет, аудит и т.д.

«Внешний» вариант предполагает учреждение специализированной организации управления целевым капиталом — отдельного юридического лица в организационно-правовой форме фонда. По закону такой фонд вправе совершать только те действия, которые направлены на формирование и пополнение целевого капитала, использование дохода, распределение такого дохода в пользу иных получателей дохода от целевого капитала.

Необходимость государственной регистрации юридического лица позволяет вести учет созданных фондов целевых капиталов, что непросто сделать в случае «внутреннего» варианта.

При регистрации фонда упрощаются процессы контроля над операциями с целевым капиталом, но одновременно усложняются отношения между участвующими сторонами. Ведь специализированная организация (фонд) — посредник между жертвователями и получателями благотворительной помощи. То есть особенностью функционирования фондов управления является то, что законодательно разделены сферы ответственности за сбор пожертвований, их последующее инвестирование и целевое расходование, распределение инвестиционного дохода.

В соответствии с последней версией Закона о целевых капиталах для НКО источниками формирования имущества специализированной организации могут быть:

- имущество, полученное на формирование и пополнение целевого капитала;
- регулярные и единовременные поступления от учредителей специализированной организации;
- добровольные имущественные взносы;
- имущество, полученное по договорам пожертвования;
- доход от целевого капитала;
- имущество, полученное в порядке наследования на цели, не связанные с формированием целевого капитала;
- иные, не запрещенные федеральными законами поступления.

Получателями дохода от целевого капитала являются некоммерческие организации, за исключением государственных корпораций, политических партий и общественных движений.

Если целевой капитал учреждается «внутри» НКО, то именно она и есть единственный получатель дохода от целевого капитала.

При создании специализированной организации (фонда) получателями дохода могут являться одна или несколько НКО, действующих в сферах, определенных законом.

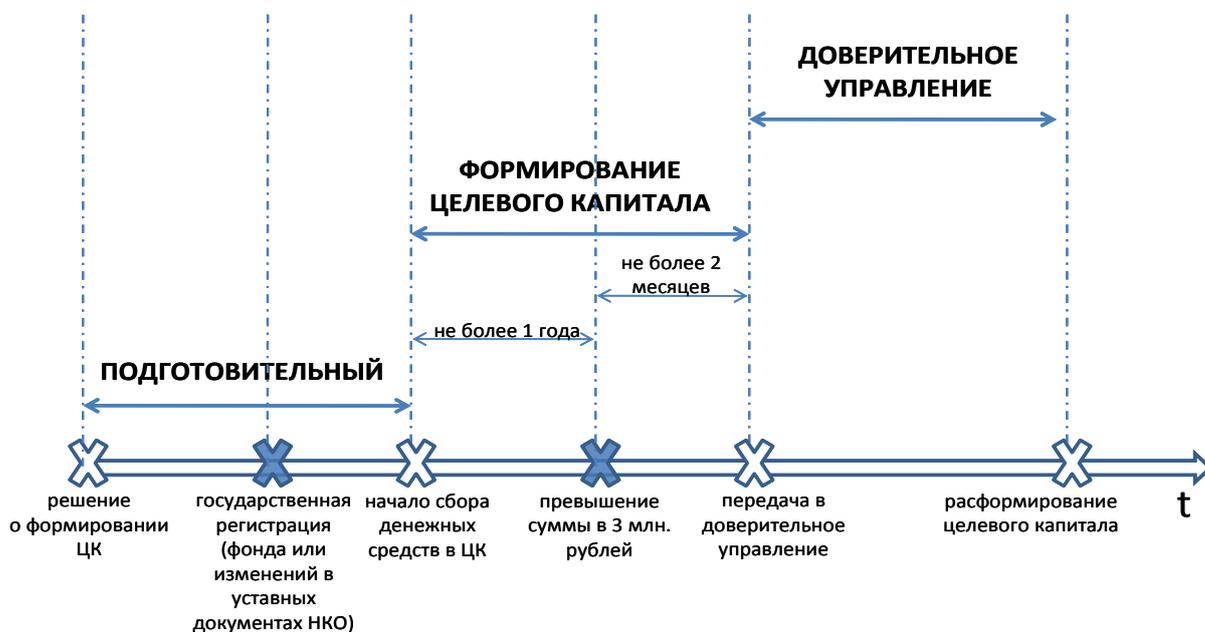
Чтобы принять решение о выборе одного из двух вариантов учреждения целевого капитала, следует учитывать их преимущества и недостатки (табл. 1).

**Таблица 1.** Сравнение двух вариантов создания целевого капитала

Варианты создания	Преимущества	Недостатки
«Внутренний»	отсутствуют расходы на регистрацию нового юридического лица имеется персонал, офисное оборудование, средства связи имеется опыт получения грантов привлечения пожертвований и т.д.	надо внести изменения в правоустанавливающие документы (устав и т.д.) нельзя вносить в целевой капитал собственные денежные средства некоммерческой организации
«Внешний»	можно внести пожертвования от «родственной» некоммерческой организации самостоятельность в распределении ответственности внутри фонда упрощенный контроль над поступившими пожертвованиями	расходы на регистрацию фонда, открытие расчетного счета и т.д. посредник между фондом, НКО-бенефициаром (-ми) поддержка деятельности требует дополнительных расходов необходим контроль над деятельностью фонда

Источник: Субанова О.С., 2011

На рисунке 4 представлены схематично этапы управления целевым капиталом, а именно:



Источник: Субанова О.С., 2011

**Рис. 4.** Управление целевым капиталом

- подготовительный этап (от принятия решения о формировании целевого капитала, государственной регистрации (фонда или изменений в Уставе НКО), разработки плана сбора денежных пожертвований до начала такого сбора) связан с выработкой представлений об ожиданиях, связанных с созданием целевого капитала, осмыслением возможных изменений в работе НКО и планами по упорядочиванию работы по сбору пожертвований; в его реализации участвуют НКО, фонд и жертвователи;
  - формирование целевого капитала требует максимально упорядоченного и консолидированного взаимодействия НКО, фонда и жертвователей (за время, не превышающее 1 год, необходимо собрать сумму в 3 млн рублей, после этого в течение двух месяцев целевой капитал должен быть передан в доверительное управление; пожертвования, накапливаемые в процессе формирования, можно размещать на депозитных счетах в кредитных организациях, и при этом проценты от размещения можно присоединять к целевому капиталу; если целевой капитал не удастся сформировать, то обязателен возврат поступивших денежных средств жертвователям);
  - доверительное управление — это прерогатива управляющей организации (период времени от передачи капитала в доверительное управление до его расформирования составляет суть этапа доверительного управления). Услуги управляющей организацией предоставляются на возмездной основе с учетом

установленных законом ограничений. НКО вместе с фондом разрешается выбрать несколько управляющих компаний, допуская их к управлению разными целевыми капиталами. Законодатель не определил ограничений по количеству инвестиционных портфелей у одного собственника целевого капитала.

Отметим, что прием ценных бумаг или недвижимого имущества возможен только после того, как приняты в виде пожертвований не менее 3 млн рублей, которые переданы в доверительное управление.

Эффективность управления сформированным целевым капиталом зависит от «качества» инвестирования, когда деятельность управляющей компании приносит регулярный доход, и разумности расходования со стороны НКО, когда обеспечен приемлемый компромисс и баланс между использованием доходов от целевого капитала и его сохранением.

Целесообразно подчеркнуть, внедрение целевого капитала в существующую финансовую систему НКО сопряжено с определенными рисками (табл. 2).

**Таблица 2.** «Плюсы» и «минусы» целевого капитала

«+»	«-»
Дополнительный источник финансирования деятельности НКО	Формирование целевого капитала, управление и задача его приумножения требуют значительных затрат
Рассчитан на долговременное использование	Положительный эффект от формирования ЦК проявляется не сразу
За счет эффективного управления можно получить доход от полученных пожертвований	Необходимо привлечение высококвалифицированных специалистов в области налогообложения, инвестиций, фандрайзинга
Повышает финансовую стабильность НКО	Требуется ведение отдельного бухгалтерского учета и в зависимости от балансовой стоимости — ежегодный аудит
Деятельность НКО становится «прозрачной»	Необходимы внутренние организационные преобразования
Укрепляются связи с	Налаживание каналов взаимодействия с

жертвователями, усиливается «обратная связь»	жертвователями требует времени и затрат
---	---

Источник: Субанова О.С., 2011

По данным Форума Доноров ([www.endowment.donorsforum.ru](http://www.endowment.donorsforum.ru)), на декабрь 2011 года было создано 76 фондов целевых капиталов как в виде отдельных специализированных организаций (фондов), так и «внутри» НКО. Детальные сведения о деятельности созданных фондов целевых капиталов можно почерпнуть на их сайтах, список которых можно получить в материалах программы «Целевые капиталы». Экспертами оценено, что с начала 2007 года по декабрь 2011-го российские фонды целевых капиталов собрали пожертвований на сумму около 4 млрд рублей.

В таблице 3 сведены данные о крупнейших публичных (по объему собранных пожертвований) фондах целевых капиталов, сформированных за пять лет.

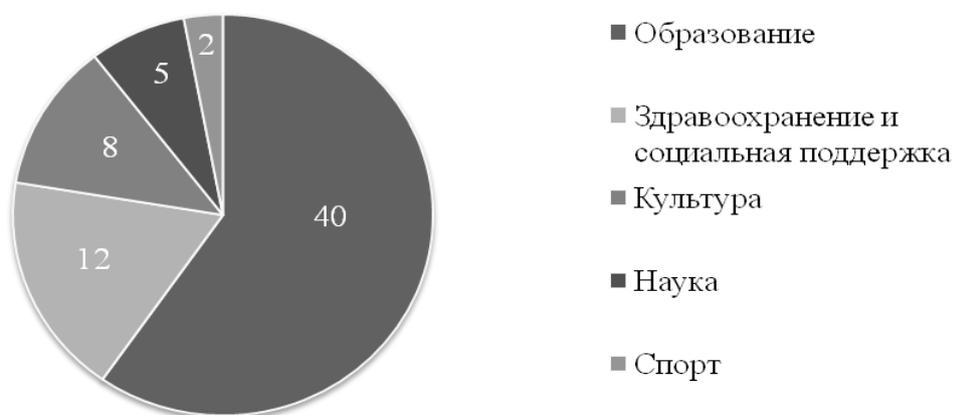
**Таблица 3.** Крупнейшие публичные фонды целевых капиталов России

Название	Размер (млн руб.)	Дата создания
Специализированный фонд управления целевым капиталом для развития МГИМО	800,5	24.08. 2007
Фонд управления целевым капиталом «Развитие Санкт-Петербургского государственного университета»	690	10.06. 2008
Фонд целевого капитала РЭШ	460	03.07. 2007
Европейский университет в Санкт-Петербурге	360	07.05 2007
Фонд формирования целевого капитала «Фонд развития социально-экономических наук и образования»	338	04.08. 2008
Фонд управления целевым капиталом ФГОУ ВПО «Финансовая академия при	213	04.07. 2007

Источник: программа «Целевые капиталы», Форум Доноров

Как следует из данных программы «Целевые капиталы», действующей вместе с Форумом Доноров, большая часть целевых капиталов создана для поддержки образования и вузов (рис. 5), что отражает общемировые тенденции.

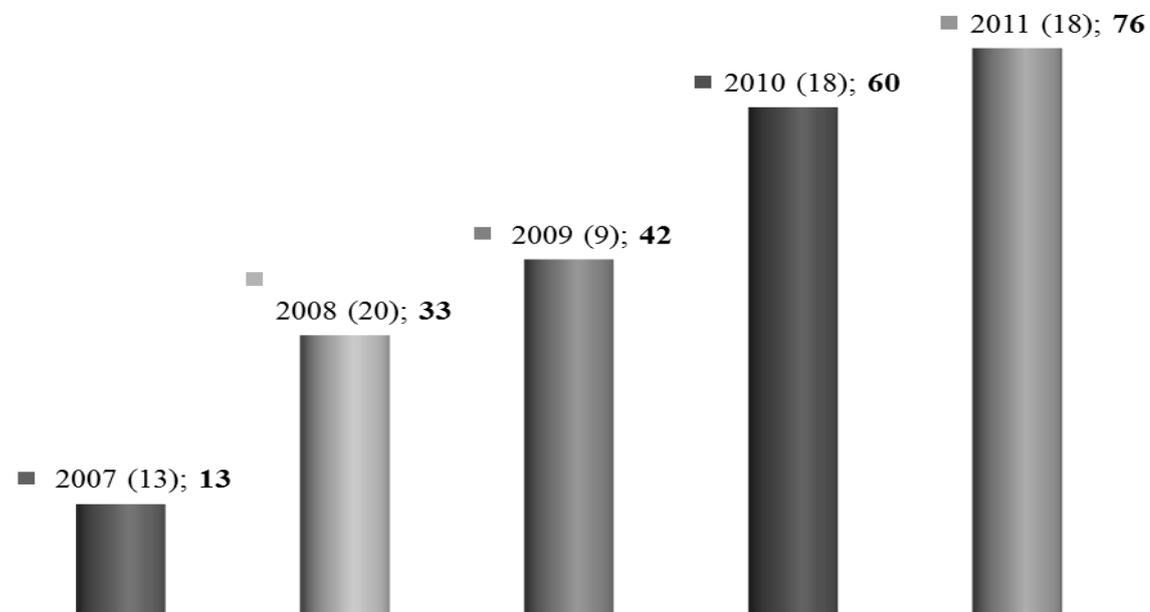
Кроме этого, сформированы целевые капиталы Центрального дома актеров, Государственного музея изобразительных искусств имени А.С. Пушкина, Государственного Эрмитажа, помощи хосписам, кадетских казачьих корпусов, развития отечественной философии и других НКО.



Источник: программа «Целевые капиталы» [www.endowment.donorsforum.ru](http://www.endowment.donorsforum.ru)

**Рис. 5.** Целевые капиталы по сферам поддержки

Данные Форума Доноров о динамике создания целевых капиталов в России нарастающим итогом приведены на рисунке 6 (в скобках указано количество фондов в каждом году).



Источник: программа «Целевые капиталы», Форум Доноров, 2012

**Рис. 6.** Динамика создания целевых капиталов

## ГЛАВА 3. ДВУХСЕКТОРНЫЕ ПАРТНЕРСТВА

На рисунке 7 кружками выделены сектора, представители которых вступают в процесс МСП, государственный и муниципальный (I), бизнес-сектор (II) и некоммерческий сектор (III), а также предусмотрена возможность возникновения как двухсекторных (I и II, I и III, II и III), так и трехсекторных партнерств (I, II, III).



**Рис. 7.** Практическая реализация межсекторного социального партнерства в РФ

Область, где субъекты одного из секторов берут на себя ответственность за выполнение определенных программ в рамках той или иной сферы, назовем областью *унисекторной* ответственности.

Там, где круги, отображающие пару разных секторов, пересекаются между собой, возникают так называемые *двухсекторные партнерства*. Это — пространства партнерских отношений и ответственности субъектов (организаций) из двух разных секторов.

И, наконец, область пересечения всех трех кругов очерчивает зону *трехсекторных* партнерств — это пространство солидарной ответственности организаций из всех трех секторов, ставших партнерами при решении той или иной социально значимой проблемы.

### 3.1. ОБЩЕСТВЕННО-ГОСУДАРСТВЕННОЕ ПАРТНЕРСТВО

За пятнадцать лет развития теории и практики МСП в России были разработаны и широко применяются все три варианта двухсекторного социального партнерства. Более того, каждый из вариантов двухсекторного партнерства обрел свое конкретное название.

Начиная с 2007 года механизмы и нормативные акты, определяющие характер взаимодействия государства (региональных и муниципальных органов власти) и общественных и некоммерческих организаций на региональном уровне, обрело наиболее адекватное название — *общественно-государственное партнерство*.

Так, постановлением правительства Санкт-Петербурга принята Концепция взаимодействия исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга с общественными объединениями и иными негосударственными некоммерческими организациями «Общественно-государственное партнерство» на 2008–2011 годы (<http://gov.spb.ru/gov/admin/otrasl/kpmp/obschectob/partnerstvo>).

Эта Концепция была разработана в ходе обстоятельных обсуждений и дискуссий между представителями власти и сотрудниками некоммерческих организаций. Сформулированы принципы, охарактеризованы формы и механизмы взаимодействия исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга с общественными объединениями и иными негосударственными некоммерческими организациями, осуществляющими свою деятельность в Санкт-Петербурге, за исключением политических партий, профсоюзов и религиозных организаций.

Концепцией определены основные направления деятельности органов власти Санкт-Петербурга по созданию условий для развития общественно-государственного партнерства как системы отношений между государственной властью и гражданским обществом, обеспечивающей соблюдение прав, свобод и реализацию законных интересов жителей города при формировании и осуществлении государственной политики Санкт-Петербурга. Раздел 7 Концепции кратко описывает механизмы функционирования общественно-государственного партнерства, включая:

- советы и иные консультативные и совещательные органы (рабочие и экспертные группы) при исполнительных органах государственной власти Санкт-Петербурга для обеспечения участия представителей общественных объединений и иных негосударственных некоммерческих организаций в разработке проектов

нормативных правовых актов Санкт-Петербурга, программ социально-экономического развития Санкт-Петербурга, целевых программ Санкт-Петербурга;

- общественные обсуждения актуальных вопросов развития Санкт-Петербурга, проводимые исполнительными органами государственной власти Санкт-Петербурга и предназначенные для учета общественного мнения, выявления социальных проблем и выработки рекомендаций по их разрешению;
- различные массовые мероприятия с участием общественных объединений и иных негосударственных некоммерческих организаций, проведение которых обеспечивают исполнительные органы государственной власти Санкт-Петербурга для повышения эффективности информирования жителей Санкт-Петербурга о социальных услугах, оказываемых общественными объединениями и иными негосударственными некоммерческими организациями;
- привлечение средств массовой информации Санкт-Петербурга для информационного освещения хода и результатов социально значимых и общественно полезных проектов и программ, реализуемых общественными объединениями и иными негосударственными некоммерческими организациями.

В разделе 8 обозначены комплексные мероприятия по реализации задач Концепции, которые связаны с разработкой механизмов партнерства в рамках трех направлений:

1. Совершенствование организационно-правовых условий развития Общественно-государственного партнерства.
2. Совершенствование экономических условий Общественно-государственного партнерства.
3. Информационное обеспечение и популяризация среди жителей Санкт-Петербурга механизмов взаимодействия исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга с институтами гражданского общества.

Аналогичная концепция принята в Самарской области — Концепция партнерства органов государственной власти Самарской области, органов местного самоуправления и негосударственных некоммерческих организаций по развитию гражданского общества

[http://www.adm.samara.ru/obchestvo/obchestvo\\_instituti/31676/](http://www.adm.samara.ru/obchestvo/obchestvo_instituti/31676/)).

Взаимодействие осуществляется через заключение соглашений, договоров о сотрудничестве, организацию работы общественно-государственных советов и комиссий, проведение постоянно действующих круглых столов, а также посредством создания и развития инфраструктуры взаимодействия, в которую входят: областной и муниципальные центры социального партнерства; областной и муниципальные дома дружбы народов; муниципальные дома молодежных организаций; областной Дом предпринимателей и др.

### **3.2. ЧАСТНО-ГОСУДАРСТВЕННОЕ ПАРТНЕРСТВО**

В мировой практике понятие частно-государственного партнерства (Public-Private Partnership) используется для описания способов и механизмов привлечения частных компаний для финансирования инфраструктурных проектов и управления имуществом общественной сферы, включая объекты транспорта, жилищно-коммунального хозяйства, здравоохранения и др. В России для этого феномена нередко применяют также словосочетания государственно-частное партнерство, частно-муниципальное партнерство, частно-общественное партнерство, публично-частное партнерство, общественно-частное партнерство. Подробно такой анализ сделан в работе «Леонтьевского центра»<sup>11</sup>.

Отметим, что ЧГП включает и механизмы социального инвестирования (СИ), где коммерческая организация разделяет взаимную ответственность за решение социально значимой проблемы совместно с государством. Типология механизмов СИ и ряд примеров их применения из российской практики приведены в монографии<sup>12</sup>.

В мировой практике известны и широко используются следующие механизмы ГЧП: подрядный договор или сервисный контракт; договор на управление; договор аренды; различные варианты концессионных соглашений; приватизация. Они тоже уже нашли свое применение в России.

В 2008 году в рамках Федеральной целевой программы развития образования коллективом специалистов из Финансового университета при Правительстве РФ, возглавляемым профессором Я.М. Миркиным, была выполнена масштабная

---

<sup>11</sup> Частно-государственное партнерство при реализации стратегических планов: практика и рекомендации. — СПб.: Международный центр социально-экономических исследований «Леонтьевский центр», 2005.

<sup>12</sup> Якимец В. Социальные инвестиции российского бизнеса: механизмы, примеры, проблемы, перспективы. — М.: КомКнига, 2005.

программа исследований и разработок по теме «Частно-государственное партнерство в образовании». Результаты этих разработок представлены на сайтах <http://partner-fin.ru> и <http://budget-fin.ru>.

Приведем некоторые важные результаты, касающиеся ЧГП в высшем профессиональном образовании (см. <http://partner-fin.ru/prof-edu/chgp-visshego-obr>). Далее будем использовать сокращение ЧГП в ВПО.

**Дефиниция** (<http://partner-fin.ru/u/inform-analit-vpo.pdf>):

**ЧГП в высшем профессиональном образовании** — это система долгосрочных отношений между государством (субъектами, его представляющими) и субъектами частного сектора экономики по реализации проектов в сфере высшего профессионального образования на основе объединения ресурсов и распределения доходов или имущественных выгод, расходов и рисков.

В 2006 году Финансовый университет при Правительстве РФ выиграл конкурс Минобрнауки РФ на реализацию проекта «Разработка форм и механизмов государственно-частного партнерства в профессиональном образовании» (<http://mon.gov.ru/work/zakup/lot/1124/>). В рамках этого проекта, а также в двух других проектах 2007–2008 годов были систематизированы механизмы и формы ЧГП в ВПО. В частности, выделены две следующие формы ЧГП: контрактная и институциональная. Первая охватывает разнообразные ситуации партнерства без образования юридического лица, а вторая включает партнерства с образованием нового юридического лица или формированием новой институциональной конструкции.

На сайте [http://partner-fin.ru/u/uhebnoe\\_posobie\\_vpo.pdf](http://partner-fin.ru/u/uhebnoe_posobie_vpo.pdf) приведены типы механизмов ЧГП в ВПО и описание их примеров, которые были систематизированы авторами исследования, а именно:

- механизмы в сфере управления имуществом и инвестиционной деятельности;
- механизмы в области экономической поддержки образовательных учреждений;
- механизмы в области управления содержательным компонентом образования;

- механизмы в области научно-исследовательской и научно-практической деятельности.

Каждый из названных выше типов механизмов ЧГП в ВПО на упомянутом выше сайте охарактеризован как механизмами контрактного типа, так и механизмами институционального типа.

Так, например, механизмы в области экономической поддержки образовательных учреждений представлены тремя механизмами контрактного типа (образовательное кредитование; стипендиальная и грантовая поддержка студентов, аспирантов и сотрудников; передача имущества, поддержка и модернизация образовательной инфраструктуры в рамках согласованных с компанией проектов) и таким типом механизмов институционального плана, как целевой капитал учреждения ВПО. Создание целевого капитала (аналог эндаумента) в вузах (и музеях) страны сопровождается разработкой различных механизмов взаимодействия с управляющими компаниями и инвесторами. Клуб «Целевой капитал» Форума Доноров <http://www.donorsforum.ru> работает с активным участием региональных представителей. Целевые капиталы — это по сути дела инновационный механизм инвестирования. С момента принятия закона «О формировании и использовании целевого капитала некоммерческих организаций» в России создано более 50 фондов целевого капитала, в которых аккумулировано (на середину 2010 г.) более 2,7 млрд рублей.

#### Частно-общественное партнерство

Двухсекторный вариант партнерства, когда объединяются усилия и распределяются риски и выгоды коммерческой организации и НКО или общественной инициативы, называют «*частно-общественное партнерство*». Сюда попадают разные механизмы МСП, включая и механизмы социальных инвестиций (СИ), где коммерческая организация разделяет взаимную ответственность за решение социально значимой проблемы совместно с НКО, например:

1. Аутсорсинг социальных проектов бизнеса
2. Социальное предпринимательство
3. Социальный франчайзинг

Первые два из них довольно неплохо развиваются в России.

Многие российские компании используют механизм аутсорсинга для того, чтобы привлекать НКО, которые имеют положительный опыт работы, к реализации социальных проектов корпораций.

За последние три года Фондом «Наше будущее» проведены конкурсы проектов социального предпринимательства из разных регионов РФ. Обстоятельное рассмотрение методологических аспектов развития социального предпринимательства за рубежом и в России, описание схем проведения конкурсов, а также краткая характеристика бизнес-моделей, предложенных конкурсантами и получивших поддержку, представлены на информационном портале Фонда (<http://nb-forum.ru>).

## ГЛАВА 4. ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ МСП

В 2006–2007 годах был реализован проект ТАСИС, в рамках которого помимо выявления, описания и анализа лучших практик в области взаимодействия гражданского общества и власти на региональном и местном уровнях были разработаны модельные законы субъекта РФ «О реализации права граждан на участие в управлении делами государства в субъекте РФ» и «О государственных гарантиях права населения на осуществление местного самоуправления в муниципальных образованиях субъекта РФ».

В итоговой публикации проекта<sup>13</sup> дано подробное описание методологии проекта и аналитических материалов. В частности, выполнена систематизация правового поля, включая анализ нормативных правовых актов регионального и муниципального уровня и отбор тех из них, которые затем были подвергнуты общественной экспертной оценке. В результате были составлены списки нормативно-правовых актов, признанных лучшими среди аналогичных документов всех регионов РФ.

Например, среди документов, регламентирующих участие населения в деятельности органов власти, лучшими были названы:

По разделу «Публичные слушания» — Постановление Совета депутатов городского округа Анадырь от 10 октября 2005 года №132 «Об утверждении Положения «О публичных слушаниях в муниципальном образовании город Анадырь»

По разделу «Правотворческая инициатива» — Решение городского совета от 31 августа 2003 года №75 «О положении о правотворческой инициативы граждан в городе Новосибирске»

По разделу «Работа с обращениями граждан» — Закон Архангельской области от 28 февраля 2006 года №147-9-ОЗ «О наказах избирателей и обращениях граждан к депутатам Архангельского областного собрания депутатов»

Были выбраны также четыре лучших документа, регламентирующих взаимодействие органов власти и институтов гражданского общества, — по одному

---

<sup>13</sup> Библиотека лучших практик в области взаимодействия гражданского общества и власти на региональном и местном уровне / под ред. Акрамовской А.Г. — М.: ЗАО «Гриф и К», 2007. — 387 с.

по разделам «Советы при органах власти», «Общественные органы», «Процедуры участия в деятельности органов власти» и «Законы о взаимодействии».

Три лучших документа, направленных на стимулирование развития гражданского общества и гражданского участия, были отобраны по разделам «Гранты», «Социальные заказы на оказание услуг (выполнение работ)» и «Нормативно-правовые акты о государственной/муниципальной поддержке общегородских общественно значимых мероприятий и тематических конкурсов, проводимых общественными объединениями».

Отобранные документы были детально рассмотрены в упомянутой выше монографии с описанием истории принятия и реализации нормативного правового акта, комментариев экспертов и предложений, выработанных по итогам общественной экспертизы.

Проведенная работа позволила разработать четыре модельных акта:

Положение «О публичных слушаниях в муниципальном образовании»

Положение «О правотворческой инициативе граждан в муниципальном образовании»

Закон «О наказах избирателей и предложениях граждан к депутатам законодательного органа государственной власти субъекта Федерации»

Положение «О муниципальных грантах»

В 2009–2010 годах работа по проекту «Индексы оценки состояния гражданского общества в регионах России» велась на средства государственной поддержки, выделенные в виде гранта Институтом общественного проектирования (ИНОП) в соответствии с распоряжением Президента РФ от 16 марта 2009 года №160–рп. Основные результаты проекта опубликованы в коллективной монографии<sup>14</sup>. Анализ нормативно-правовой базы, регулирующей возможности диалога власти и общества в Ярославской области в целом и на уровне муниципальных образований, был опубликован в Докладе областной общественной палаты<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Оценка состояния и развития гражданского общества России: проблемы, инструменты и региональная специфика / под. ред. В.Н. Якимца. Труды ИСА РАН. Т. 57. — М.: Красанд, 2010. — 200 с.

<sup>15</sup> Исаева Е.А., Якимец В.Н. Межсекторное взаимодействие в субъектах Российской Федерации и нормативно закреплённые возможности диалога власти и общества в Ярославской области. Раздел 1 / Доклад о состоянии

## ГЛАВА 5. ОЦЕНКА ПРОДВИЖЕНИЯ МСП В РЕГИОНАХ РОССИИ

За десятилетие, прошедшее с момента зарождения идеи МСП, в разных частях страны, с учетом социально-экономической ситуации в регионах и особенностей развития трех секторов, накопился интересный опыт разработки и применения механизмов и технологий МСП.

На сегодняшний день в субъектах РФ накоплен значительный опыт разработки нормативно-правовых актов по разнообразным механизмам МСП. В частности, выделяются *механизмы реализации социальной политики* и *механизмы формирования и контроля социальной политики*.

Обширная информация о специфике и особенностях названных механизмов МСП содержится на сайте Некоммерческого партнерства «Юристы за гражданское общество» (<http://www.lawcs.ru>).

Рейтинг субъектов РФ по продвижению межсекторного социального партнерства (МСП)

Для того чтобы уметь сравнивать достижения отдельных регионов в продвижении МСП, был разработан АЯ-Рейтинг субъектов РФ. Суть АЯ-рейтинга регионов изложена детально в статье<sup>16</sup>. Методика сбора и обработки данных для расчета этого рейтинга включает четыре этапа<sup>17</sup>.

Этап 1. Изучение нормативной правовой базы субъектов РФ для определения перечня механизмов межсекторного социального партнерства (МСП)

Изучается нормативно-правовая база по механизмам МСП (сплошная выборка по всем 83 субъектам РФ) по состоянию на конец 2009 года.

---

гражданского общества в Ярославской области в 2010–2011 гг. Общественная палата Ярославской области. — Ярославль, 2011. С. 3–15.

<sup>16</sup> Акрамовская А.Г., Якимец В.Н. АЯ-рейтинг регионов по уровню продвижения механизмов межсекторного социального партнерства // Сборник материалов международной научно-практической конференции «Социально ориентированные стратегии экономического развития». — М.: ГУУ, 2007.

<sup>17</sup> Якимец В.Н., Исаева Е.А. Рейтинг субъектов РФ по продвижению механизмов межсекторного социального партнерства и описание нормативно-правовой базы, регулирующей деятельность гражданского общества в Ярославской области. В кн.: Оценка состояния и развития гражданского общества России: проблемы, инструменты и региональная специфика. — М.: Красанд, 2010. С. 56–79.

За последние годы<sup>18</sup> МСП проникло и укоренилось в нормативно-правовом пространстве всех 83 субъектов Федерации. В рамках исследования 2009–2010 гг. в каждом из 83 субъектов РФ были проанализированы нормативные правовые документы, в которых содержалось описание применяемых механизмов МСП. Был определен список из 20 действующих механизмов МСП, опирающихся на нормативно-правовые акты (НПА) субъектов РФ.

После сканирования материалов сайта НП «Юристы за гражданское общество», содержащего наиболее подробную базу данных об НПА, касающихся различных аспектов развития гражданского общества и содержащих сведения о механизмах взаимодействия НКО и власти в субъектах РФ, а также в ходе согласований с сотрудниками и руководством этой организации исходный список был трансформирован до 18 механизмов:

- фонды местных сообществ
- социальный заказ
- гранты и субсидии
- налоговые льготы НКО и донорам
- общественные палаты
- публичные слушания;
- общественная экспертиза
- территориальное общественное самоуправление
- институты по правам человека и по правам ребенка
- обращения граждан
- молодежный парламент
- молодежные советы
- общественные советы при ОЗВ
- общественные советы при ОИВ
- механизмы развития малого и среднего предпринимательства
- институты поддержки семьи и материнства
- регулирование благотворительной деятельности
- антикоррупционные механизмы

---

<sup>18</sup> Исследовательский проект «Индексы оценки состояния гражданского общества в регионах современной России», поддержанный в 2010 г. ИНОП.

Изучение НПА всех субъектов РФ и базы данных «Гарант», а главное, ряда самих документов, принятых в регионах, выполненное сотрудниками НП «Юристы за гражданское общество», привело к тому, что из этого списка были исключены:

«обращения граждан» (во многих субъектах РФ эти НПА утратили свою силу в связи с административной реформой и вступлением в силу административных регламентов, разработанных на федеральном уровне);

«территориальное общественное самоуправление» (по ФЗ №131 этот инструмент переходит на уровень местного самоуправления);

«институты поддержки семьи и материнства» (значимое регулирование осуществляется на федеральном уровне);

«антикоррупционные механизмы» (несмотря на то, что во многих субъектах РФ приняты соответствующие документы — положения, программы и пр., они в основном носят декларативный характер за исключением единичных регионов).

Кроме того, было сочтено целесообразным вместо «молодежного парламента» и «молодежных советов» сохранить лишь «молодежный парламент», а «общественные советы при ОЗВ» и «общественные советы при ОИВ» объединить в «общественные советы при ОЗВ и при ОИВ». Таким образом, был сформирован окончательный список из 12 механизмов МСП, который и использовался при расчете значений АЯ-рейтинга.

Этап 2. Экспертная оценка весовых коэффициентов значимости механизмов МСП

Для выбранных 12 механизмов экспертным методом определили весовые коэффициенты их значимости. Для этого привлекали экспертов из числа юристов некоммерческого сектора и лидеров региональных НКО.

Каждого из них просили автономно определить «весомость» каждого из 12 механизмов МСП, разделив между ними 100 баллов так, чтобы сумма полученных долей осталась равной 100 баллам. В итоге обработки всех экспертных таблиц были определены веса механизмов МСП.

Затем была составлена матрица размерностью 83 x 12, в которой зафиксировали наличие НПА и документов, относящихся к названным 12 механизмам МСП.

Этап 3. Расчет значений рейтинга

Собственно расчет АЯ-рейтинга ведется в двух вариантах:

без учета весов механизмов МСП

с учетом весов механизмов МСП

Первый способ предполагает расчет рейтинга по факту наличия механизмов МСП в регионе, второй — с учетом «качества» (значимости) механизмов МСП в регионе. Таким образом, первый рейтинг показывает сопоставимую общую картину нормативно-правового регулирования применения механизмов МСП в регионах РФ, а второй — учитывает определенную полезность тех или иных механизмов МСП. Рассчитанные значения рейтинга нормируются таким образом, чтобы он изменялся в диапазоне  $[0, 1]$ .

Поскольку рейтинг региона зависит от наличия или отсутствия в нем нормативно-правовых актов, обуславливающих применение механизмов МСП, ситуация может меняться с течением времени. В связи с этим рейтинг регионов можно рассчитывать в динамике.

Расчет рейтинга по факту наличия НПА в отношении механизмов МСП в регионе производится по формуле:

$$R_i(t) = \frac{\sum_{j=1}^J x_{ij}(t)}{J},$$

где  $i$  — номер региона;  $R_i$  — рейтинг  $i$ -того региона;  $t$  — время (год) определения рейтинга;  $j$  — номер механизма МСП;  $J$  — количество анализируемых механизмов МСП;  $x_{ij}$  — булева переменная, определяемая следующим образом:

$$x_{ij} = \begin{cases} 1, & \text{если в регионе } i \text{ есть механизм } j \\ 0, & \text{если в регионе } i \text{ нет механизма } j \end{cases}.$$

Методика предполагает, что каждому  $j$ -тому механизму МСП ( $j = 1, 2, \dots, J$ ) в каждом  $i$ -том регионе ( $i = 1, 2, \dots, I$ ) выставляется значение, используя булеву переменную  $x_{ij}$  ( $I$  — количество обследуемых регионов России). Рейтинг с учетом «качества» (значимости) механизмов МСП в регионе рассчитывается по формуле:

$$R_i^*(t) = \frac{\sum_{j=1}^J \alpha_j x_{ij}(t)}{J}, \quad \forall j = \overline{1, m}, \quad 0 \leq \alpha_j \leq 1 \quad \text{и} \quad \sum_j \alpha_j = 1$$

Значения  $\alpha_j$  определяются путем экспертных оценок.

#### Этап 4. Построение гистограмм и визуализация значений рейтинга на карте РФ

Данные матрицы размерностью 83 x 12, в которой зафиксировали наличие нормативно-правовых актов и документов, относящихся к названным 12 механизмам МСП, были использованы для расчета так называемого АЯ-рейтинга<sup>19</sup> и построения соответствующих графиков.

При сравнении значений рассчитанных рейтингов (по данным 2009 года) было выделено четыре группы субъектов РФ (рис. 8):

*«передовики»* — значения АЯ-рейтинга от 0,75 и выше (10 регионов)

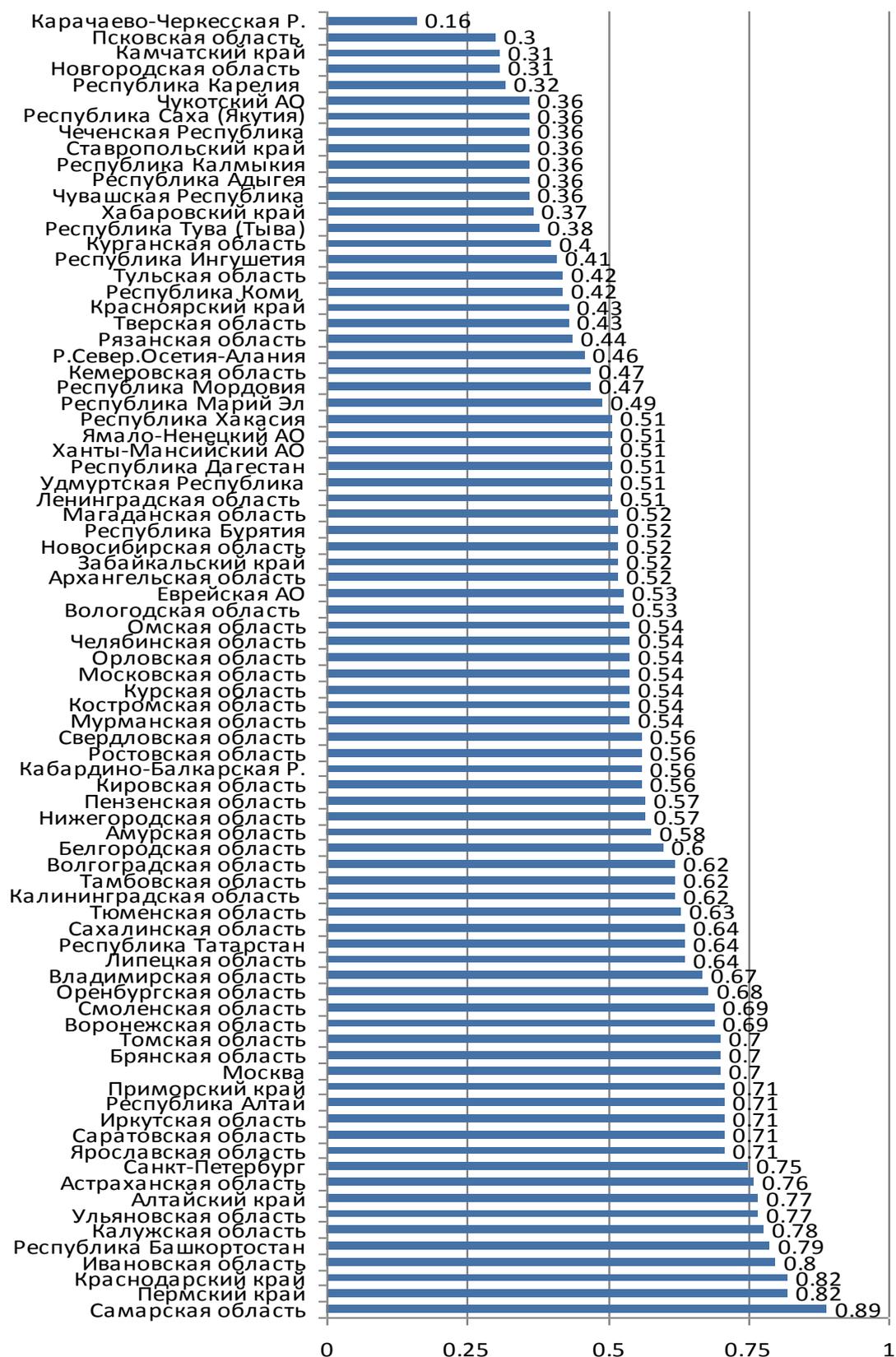
*«хорошисты»* — АЯ-рейтинг в интервале от 0,5 до 0,75 (47 регионов)

*«средняки»* — от 0,35 до 0,5 (21 регион)

*«не реализовавшие свой потенциал»* — АЯ-рейтинг ниже 0,35 (5 регионов)

---

<sup>19</sup> Специально математически сконструированный показатель, позволяющий судить о степени продвинутости региона по уровню освоения нормативно-правовой базы межсекторного партнерства — см.: Акрамовская А.Г., Якимец В.Н. АЯ-рейтинг регионов по уровню продвижения механизмов межсекторного социального партнерства // Сборник материалов международной научно-практической конференции «Социально ориентированные стратегии экономического развития». — М.: ГУУ, 2007.



**Рис. 8.** АЯ-рейтинг субъектов РФ по продвижению механизмов МСП (с учетом их весов)

Следует отметить, что рейтинг 2009 года значительно лучше, чем впервые построенный по материалам 2007 года. Тогда ровно у одной трети субъектов РФ не было выявлено ни одного механизма МСП, в отношении которых в регионе был

принят нормативный акт. По данным 2009 года, таких «отсталых» регионов не оказалось вообще, а число субъектов, вошедших в группу «не реализовавших свой потенциал», уменьшилось в 9 раз. Это означает, что в стране наблюдается значительный прогресс в продвижении межсекторного социального партнерства в контексте создания нормативно-правовой базы, обеспечивающей условия для развития взаимодействия между властью, НКО и бизнесом.

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Дайте рабочее определение понятию «межсекторное социальное партнерство» (МСП).
2. Изобразите графически трехсекторную модель МСП.
3. Каковы характерные особенности каждого из трех секторов?
4. Дайте определение механизма МСП.
5. Назовите пять типов механизмов МСП. Приведите примеры.
6. Назовите три варианта двухсекторных партнерств.
7. В чем суть ГЧП?
8. Дайте определение ГЧП в ВПО.
9. Приведите примеры механизмов экономической поддержки учреждений ВПО.
10. Охарактеризуйте деятельность фондов местных сообществ в России: определение, инструменты, особенности, примеры.
11. Что такое целевой капитал НКО? Как он формируется и управляется? Примеры.

## ИСТОЧНИКИ

Сборник 2008 года «Социальное партнерство и развитие институтов гражданского общества в регионах и муниципалитетах: практика межсекторного взаимодействия. Практика межсекторного взаимодействия / под ред. А.Е. Шадрина.  
<http://cdrom01.economy.gov.ru/Disk.25052011/Сборники2008-2009/Сборник2008.pdf>

Сборник 2009 года «Социальное партнерство и развитие институтов гражданского общества в регионах и муниципалитетах: практика межсекторного взаимодействия. Практика межсекторного взаимодействия / под ред. А.Е. Шадрина.  
<http://cdrom01.economy.gov.ru/Disk.25052011/Сборники2008-2009/Сборник2009.pdf>  
<http://cdrom01.economy.gov.ru/Disk.25052011/index.html>

Сборник 2010 года «Социальное партнерство и развитие институтов гражданского общества в регионах и муниципалитетах: практика межсекторного взаимодействия. Практика межсекторного взаимодействия / под ред. А.Е. Шадрина.  
<http://cdrom01.economy.gov.ru/Disk.25052011/%D0%A1%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA2010.pdf>

Библиотека лучших практик в области взаимодействия гражданского общества и власти на региональном и местном уровне.  
<http://www.cafrussia.ru/files/blocks/Biblioteka.pdf>

Учебное пособие по вопросам развития ЧГП в сфере высшего профессионального образования. Финансовый университет при Правительстве РФ.  
[http://partner-fin.ru/u/uhebnoe\\_posobie\\_vpo.pdf](http://partner-fin.ru/u/uhebnoe_posobie_vpo.pdf)

## **ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА**

### **Общие и теоретические вопросы**

Библиотека лучших практик в области взаимодействия гражданского общества и власти на региональном и местном уровне / под ред. Акрамовской А.Г. — М.: ЗАО «Гриф и К», 2007.

Оценка состояния и развития гражданского общества России: проблемы, инструменты и региональная специфика/ под ред. В.Н. Якимца. М.: Красанд, ИСА РАН, 2010.

Социальное партнерство и развитие институтов гражданского общества в регионах и муниципалитетах: практика межсекторного взаимодействия. Практика

межсекторного взаимодействия / под ред. А.Е. Шадрина. — М.: Школа НКО, 2007; АСИ, 2008; АСИ, 2010.

Якимец В.Н. Межсекторное социальное партнерство (государство — бизнес — некоммерческие организации). — М.: Госуниверситет управления, 2002. — 80 с.

Якимец В.Н. Межсекторное социальное партнерство: основы, теория, принципы, механизмы. — М.: Едиториал УРСС, 2004. — 384 с.

### **По тематике фондов местных сообществ**

Цирульников Б.А. Фонд местных сообществ — проверенный временем эффективный механизм решения социальных проблем на уровне сообществ. В кн.: Социальное партнерство и развитие институтов гражданского общества в регионах и муниципалитетах: практика межсекторного взаимодействия. Практика межсекторного взаимодействия / под ред. А.Е. Шадрина. — М.: Фонд «Школа НКО», 2007. С. 8–23.

Фонды местных сообществ: эффективная благотворительность. Опыт развития фондов местных сообществ в России / сост. В.Ю. Самородов, С.Б. Никифорова, Ю.Ю. Ходорова. — М.: Российский филиал САФ, 2005. — 71 с.

Паттен М., Кузьмин А., Балакирев В. Отчет об исследовании российских фондов местных сообществ. — М.: Форум Доноров, 2006. — 100 с.

Мерсиянова И.В., Солодова И.И. Фонды местных сообществ в России. — М.: ГУ-ВШЭ, 2009. — 154 с.

### **По тематике целевых капиталов для НКО**

Актуальные вопросы внедрения целевого капитала некоммерческих организаций в российскую практику: Практическое пособие / под ред. С.А. Рубашкиной. — М.: Общественная палата Российской Федерации, Министерство экономического развития и торговли РФ, 2008. — 128 с.

Сборник Методических рекомендаций для общественных объединений по применению Федерального закона №275-ФЗ от 30 декабря 2006 г. «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций». — М.: Комиссия Общественной палаты РФ по вопросам развития благотворительности, милосердия и волонтерства, Министерство экономического развития и торговли РФ, 2007. — 131 с.

Практические рекомендации для общественных объединений по внедрению модели целевого капитала некоммерческих организаций / под ред. С.А. Рубашкиной. — М.: Комиссия Общественной палаты РФ по вопросам развития благотворительности, милосердия и волонтерства, Министерство экономического развития и торговли РФ, 2007. — 102 с.

Сборник практических рекомендаций для участников Международной научно-практической конференции «Теория и практика функционирования фондов целевого капитала в России», МГИМО (У) МИД России, 27–29 апреля 2010 г.

Применение изменений в законодательство о целевых капиталах некоммерческих организаций: Сборник практических рекомендаций / под ред. Э. Р. Алейниченко. — М.: Форум Доноров. 2012. — 112 с.

Бурмистрова Т.А., Алейниченко Э.Р. Целевые капиталы как механизмы устойчивого финансирования некоммерческих организаций // Сборник материалов V Всероссийской конференции Минэкономразвития РФ «Социальное партнерство и развитие институтов гражданского общества. Опыт регионов и муниципалитетов». 2010.

Субанова О.С. Фонды целевых капиталов некоммерческих организаций: формирование, управление, использование. — М.: КУРС; ИНФРА-М, 2011. — 120 с.

Некоммерческий инвестор. Куда можно вкладываться российским НКО // Деньги и благотворительность. 2012. №75. С. 33–36.

### ***ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА***

Либоракина М., Флямер М., Якимец В. Социальное партнерство, 1996.

Либоракина М., Якимец В. (ред.) Гражданские инициативы и будущее России. — М.: Школа культурной политики, 1997.

Макаренко О., Рудник Б., Шишкин С., Якобсон Л. Государство и негосударственные НКО: формы поддержки и сотрудничества, 1997.

Социальное партнерство в индустриальном регионе России (на примере Челябинской области) / сост. Н. Гусева и В. Якимец. — Челябинск: Златоуст, 2000.

Хананашвили Н., Якимец В. Межсекторные взаимодействия в России. — М.: ИСА РАН, Фонд НАН, 2000.

Калих А., Блусь П. (ред.) Как выполнить социальный заказ. Пермь, 2000

Социальное партнерство. Российский опыт. Год 2000. — СПб.: ЦРНО. 2001.

Якимец В. Межсекторное социальное партнерство: возможности и ограничения. М., 2001.

Акрамовская А.Г., Якимец В.Н. АЯ-рейтинг регионов по уровню продвижения механизмов межсекторного социального партнерства // Актуальные проблемы управления-2007: Материалы 12-й Международной научно-практической конференции; Государственный университет управления. — М.: ГУУ, 2007. С. 3–10.

Роль институтов гражданского общества в стратегии инновационного развития и повышения качества социальной среды. — М.: ИСПИ РАН, 2010. — 224 с.

### ***ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ***

<http://www.economy.gov.ru>

<http://lawcs.ru>

<http://www.donorsforum.ru>

<http://nb-forum.ru>

<http://soc-partner.ru>

<http://spcenter.ru>

<http://nko-portal.ru>

<http://cafrussia.ru>

<http://p-cf.org>

<http://asi.org.ru>

<http://mosportal.ru>

<http://nkozakon.ru>

<http://partner-fin.ru>