**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ОСНОВНЫЕ ОСОБЕННОСТИ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ
2. ОСНОВНЫЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ НЕКОММЕРЧЕСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

**ВВЕДЕНИЕ**

Вопросы менеджмента имеют решающее значение в работе различных организаций. Некоммерческие организации (НКО) не являются тому исключением. В российской некоммерческой сфере вопросам менеджмента долгое время не уделялось должного внимания, и лишь с переходом на рыночные отношения большинство некоммерческих организаций стало серьёзно осознавать, что менеджмент является ключевым фактором эффективной работы. Сокращение бюджетного финансирования, возросшая конкуренция заставили некоммерческие организации изменить стратегию своей деятельности. НКО перестали рассматривать себя как замкнутые системы, реализующие уставные цели с помощью государственных средств. Ориентация на потребителя стала одной из главных стратегий их деятельности. НКО обратились к изучению желаний и потребностей клиентов, работе с различными группами потребителей, диверсификации деятельности. Большую актуальность приобрели задачи продвижения некоммерческих услуг, формирования ценовой политики, привлечения дополнительных источников финансирования.

Первые шаги в области институционализации организаций некоммерческого сектора в нашей стране относятся к октябрю 1990г., когда был принят закон СССР «Об общественных объединениях». Данный закон, впервые в истории СССР, заменил существующий до того разрешительный порядок формирования общественных организаций на регистрационный, тем самым, предоставив широкие возможности для развития НКО. Однако данный закон носил предельно общий характер и не определял основные формы деятельности общественных объединений, что привело к возникновению большого числа неясностей в работе некоммерческого сектора.

Для решения назревших проблем в 1995-1996 гг. был выпущен ряд законов, регулирующих деятельность некоммерческих организаций. К блоку новых законов относятся федеральные законы «О некоммерческих организациях», «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях», «Об общественных объединениях». Данные законы можно рассматривать как базовые, определяющие основные понятия для различных направлений деятельности некоммерческого сектора. Принятие данных законов привело к быстрому развитию некоммерческой сферы в стране. По данным Федеральной службы государственной статистики РФ на 1 января 2009г. число некоммерческих организаций в России насчитывает 219394, из них общественных и религиозных организаций – около 146 тыс., потребительских обществ и учреждений потребкооперации – более 59 тыс., фондов – около 12 тыс.

В современной отечественной научной литературе всё больше авторов стало обращаться к вопросам менеджмента некоммерческих организаций. Можно отметить работы В.Э. Гордина (1995), А.И. Дымниковой (2000), Юрьевой Т.В. (2001), Зуб А.Т. (2002), Шековой Е.Л. (2003) и др. Работы этих ученых внесли существенный вклад в постановку и решение многих проблем менеджмента НКО. Ими, в частности, исследуются направления менеджмента в некоммерческой сфере, отдельные инструменты менеджмента некоммерческих организаций.

Цель данной работы состоит в том, чтобы, опираясь на исследования отечественных и зарубежных авторов, выявить специфику менеджмента некоммерческих организаций в России. Для достижения поставленной цели потребовалось решить следующие задачи:

- изучить и проанализировать работы ведущих специалистов по данному вопросу;

- выявить основные различия между коммерческими и некоммерческими организациями;

- определить собственно специфику менеджмента НКО.

Следует отметить, что для автора данной работы как для руководителя НКО тема работы является особенно актуальной, поскольку объектом исследования стали НКО, а менеджмент как предмет исследования не перестаёт быть актуальным как в России, так и за её пределами.

**1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ОСНОВНЫЕ ОСОБЕННОСТИ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

В странах, где признаётся частная собственность, и существует или формируется рыночная экономика, всё множество юридических лиц принято подразделять на три сектора.

Первый сектор объединяет государственные и муниципальные организации, то есть организации, имущество которых находится в государственной или муниципальной собственности.

Второй сектор – частные коммерческие организации, то есть организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности, и имущество которых не находится в государственной или муниципальной собственности.

Третий сектор – частные некоммерческие организации. Первым отличительным признаком этих организаций является то, что они не имеют извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяют полученную прибыль среди своих участников. Второй отличительный признак – имущество этих организаций не находится в государственной или муниципальной собственности.

Нередко эти сектора называются соответственно Государственным, Коммерческим и Некоммерческим.

НКО могут существовать в разных организационно-правовых формах. Это может быть потребительский кооператив, общественная или религиозная организация (объединение), фонд, учреждение, автономная некоммерческая организация и другие. В свою очередь учреждения могут быть государственными, муниципальными и частными.

Федеральный закон “О некоммерческих организациях” предусматривает возможность поддержки независимых НКО органами государственной власти и органами местного самоуправления. Такая поддержка и сотрудничество отвечают коренным интересам обеих сторон.

Среди множества сфер деятельности НКО важнейшими и привлекающими максимальный общественный интерес являются культура, образование, здравоохранение, религия.

Главной целью НКО и главным мотиватором деятельности их менеджеров является служение общественным целям. Оценка их деятельности исходит со стороны общественно-политических групп и государственных органов (например, законодательных).

В то же время, некоммерческие юридические лица имеют ряд иных особенностей, не характерных для коммерческих организаций.

Во-первых, в отличие от коммерческих, некоммерческие организации могут создаваться в любых формах, предусмотренных не только Гражданским кодексом, но и другими законами.

Во-вторых, отличие некоммерческих юридических лиц от коммерческих состоит в том, что их правоспособность является специальной, т.е. некоммерческие юридические лица вправе осуществлять только те виды деятельности, которые прямо предусмотрены их учредительными документами и законом.

В-третьих, существенным различием является также то, что НКО (за исключением потребительских кооперативов и благотворительных или иных фондов) не могут быть признаны несостоятельными (банкротами) по решению суда, если они не в состоянии удовлетворить требования кредиторов. В случае же ликвидации НКО имущество, оставшееся после расчётов с кредиторами, направляется на цели, для достижения которых была создана организация. Исключение составляют потребительские кооперативы и некоммерческие партнёрства, члены которых вправе получить ликвидационную квоту, если иное не предусмотрено законом или учредительными документами данной организации.

Тем не менее, коммерческие и некоммерческие организации могут осуществлять деятельность, направленную на извлечение прибыли. Но НКО запрещено распределять полученную прибыль между своими участниками, а для коммерческих организаций такого запрета нет.

Однако, в отличие от коммерческих организаций, НКО может осуществлять предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых она создана. Например, приносящее прибыль производство товаров и услуг, отвечающих целям создания НКО, а также приобретение и реализация ценных бумаг, имущественных и неимущественных прав, участие в хозяйственных обществах и участие в товариществах на вере в качестве вкладчика. Только в одном случае законодатель ограничивает НКО в осуществлении предпринимательской деятельности: ассоциации коммерческих организаций сами являются организациями некоммерческими, и, если по решению участников ассоциации на неё возлагается ведение предпринимательской деятельности, она подлежит преобразованию в хозяйственное общество или товарищество, т.е. по организационно-правовой форме превращается в коммерческую организацию; но тогда уже приобретается и право делить прибыль между участниками. К ассоциациям некоммерческих организаций требование преобразования не относится, и, следовательно, ведение предпринимательской деятельности им не запрещено.

Позиция, в соответствии с которой законодатель разрешает всем некоммерческим юридическим лицам (с соблюдением установленных правил) осуществлять предпринимательскую деятельность, представляется совершенно обоснованной, поскольку определённо можно сказать, что в современных условиях ни одна организация, самостоятельно осуществляющая хозяйственную деятельность, не сможет долгое время существовать только на добровольные взносы своих учредителей и пожертвования меценатов.

Следовательно, учреждение НКО представляется весьма перспективным, учитывая возможность практически неограниченного использования прибыли на уставные цели, к тому же условия налогообложения НКО, даже осуществляющих хозяйственную деятельность, гораздо благоприятнее, чем порядок уплаты налогов, установленный для всех видов коммерческих юридических лиц.

НКО могут быть не только благотворительными организациями, но и благополучателями, то есть получать благотворительные пожертвования от благотворителей, помощь добровольцев.

**2. ОСНОВНЫЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ НЕКОММЕРЧЕСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ**

Принимая во внимание всё вышеизложенное, нельзя однозначно утверждать, что управление НКО проще и требует меньших интеллектуальных и творческих усилий, чем управление коммерческой фирмой. Под контролем руководителя НКО могут находиться средства, предназначенные для решения социальных и гуманитарных задач, сопоставимые с активами крупных корпораций. Однако управление этими средствами и ресурсами, как правило, ограничено. Менеджеры НКО работают в условиях более жёсткой регламентации деятельности; их инициатива стеснена нормами и ограничениями, устанавливаемыми государством. Процесс принятия решений менеджерами значительно регламентируется и большей открытостью НКО для общественного и государственного контроля, большей зависимостью от меняющихся требований и предпочтений стейкхолдеров, часто руководствующихся противоположными интересами.

Следовательно, имеются существенные трудности для непосредственного переноса методов стратегического планирования и управления, систем принятия решений и механизмов контроля, полученных на основании исследования корпораций, на НКО. Эти трудности можно преодолеть, рассмотрев различия целей этих организаций, подходов к оценке их эффективности и процессов принятия решений.

**Различия НКО и корпораций**

Прежде всего, цели организации различаются как по времени, так и по масштабам. Цели организованы иерархически и составляют сложную систему взаимосвязанных и взаимозависимых задач и определяются миссией организации. Это положение является общим, как для корпорации, так и для НКО. Также существуют отличия в миссии коммерческих организаций и НКО. Миссии НКО, в отличие от корпоративных, часто по форме напоминают скорее договоры, чем планы. Их нельзя изменять по прихоти администрации, попечительного совета или других влиятельных стейкхолдеров: такие изменения всегда вызывают общественный резонанс и привлекают внимание контролирующих государственных органов. Это связано с тем, что НКО получают налоговые льготы и особый юридический статус на основе сформулированного содержания миссий и ежегодных отчетов. В эти документы могут вноситься изменения, но о поправках необходимо информировать административные органы правительства РФ, органы регионального и местного самоуправления, которые выносят решение относительно того, продолжает ли организация служить общественным интересам или нет.

В то же время различия целей организаций двух типов являются существенными и во многом определяют принципиальное различие в подходах к стратегическому планированию и управлению фирмой и НКО. Если вполне оправданным и осуществимым практически требованием для корпоративных целей является их количественное выражение, то представить количественно цели НКО трудно, а часто и невозможно. Хотя было бы неверным утверждать, что цель максимизации прибыли является определяющей для всех коммерческих организаций и на всех этапах их развития, тем не менее, без получения прибыли фирма не может существовать более или менее длительное время. Эта прибыль фиксируется в планах, определяются методы контроля всех этапов ее получения. Исходя из ожидаемой прибыли, определяются и цели организации и пути их достижения. Следовательно, фирма имеет преимущества в процессе определения целей: они могут быть ясно, конкретно определены и представлены в количественном выражении. Например, должен быть достигнут определенный уровень продаж, охвата рынка или производительности. В случае НКО цели определяются нередко в общем виде, качественно. Отсюда при их формулировании часто используются глаголы "улучшить", "повысить", "преодолеть" и им подобные. Цели НКО зачастую не являются операционализированными, т.е. не существует некоторой совокупности операций или действий, осуществление которой позволяет достичь целей.

Даже если цели НКО ясны, не конфликтуют между собой и являются неизменными, оценка производительности организации является крайне сложным делом. Эта сложность может существовать и в том случае, когда цели организации определены количественно, заданы временные рамки их достижения, однако не существует объективного способа определения производительности отдельных подразделений (департаментов) организации.

Конечно, данная проблема не является уникальной для НКО. В малых фирмах дифференциация и департаментализация тоже представляют проблему измерения производительности (как оценить производительность, например, отдела кадров?). Проблема обостряется во многих НКО за счёт того, что не существует "фундаментальной", базисной единицы оценки производительности (например, такой, как прибыль на акцию, рентабельность активов и т.п.), которая должна быть использована для оценки деятельности организации в целом.

Эффективность некоммерческих организаций

Тот факт, что НКО не выплачивают дивидендов и не дают коммерческих выгод своим учредителям и стейкхолдерам, не означает, что руководители НКО не должны заботиться об эффективности работы своей организации. В противном случае НКО превратится в источник благотворительности или обогащения отдельных лиц (например, за счёт выплаты сотрудникам и экспертам чрезмерно больших гонораров, вознаграждений, премий и т.п.). Отсутствие внимания к эффективности, в конечном счёте, достаточно быстро может привести к состоянию финансового кризиса, если НКО впустую расходует ресурсы, которые могли бы быть потрачены на удовлетворение других общественных потребностей.

Поскольку проблема оценки эффективности НКО состоит в измерении объёма предоставляемых услуг на выходе, что сделать численно весьма сложно, внимание смещается к измерению и контролю издержек на входе. В английском языке существуют два термина — "efficiency" и "effectiveness", между которыми существует содержательное различие: "efficiency" обычно относится к использованию средств (ресурсов), в то время как "effectiveness" (результативность) имеет отношение к организационным целям. Таким образом, организации могут быть очень эффективными, но абсолютно нерезультативными, но эффективная некоммерческая организация не может не быть результативной: о более или менее эффективном использовании ресурсов речь может идти только в том случае, когда организационные цели достигаются. Таким образом, эффективность является понятием, свободным от ценности. Рассматривая конкретные методы оценки эффективности управления, П. Роби и К. Сейлз предложили следующий список критериев, ориентируясь, главным образом, на коммерческие организации:

1. качество управления;
2. качество продукции и услуг;
3. способность к нововведениям;
4. объём долгосрочных инвестиций;
5. финансовое положение;
6. способность к привлечению, развитию высококачественных человеческих ресурсов;
7. ответственность перед обществом и окружающей средой;
8. широкое использование активов компании.

Очевидно, данный список можно было бы и продолжить. Некоторые из этих критериев (например, 1, 3, 6, 7) подходят и для оценки эффективности НКО. Но даже для коммерческих организаций не существует одного или нескольких определённых и признаваемых всеми исследователями критериев оценки эффективности. Тем более это справедливо для НКО, различия между которыми глубже и существеннее, чем между коммерческими организациями. Отсюда следует, что для каждого типа НКО (а иногда даже для каждой конкретной организации) необходимо разрабатывать свой собственный набор критериев оценки эффективности.

Основой для решения этой задачи может послужить выделение четырёх подходов к разработке критериев: целевого, процессного, ресурсного и подхода с позиций групп поддержки (стейкхолдеров).

1. Целевой подход основывается на утверждении, что все критерии эффективности организации прямо или косвенно связаны с целями. Однако конфликтующие, разноплановые, неопределённые и размытые цели, свойственные НКО, затрудняют построение иерархии целей, выделение главной, определяющей. Целевой подход, являющийся основным для коммерческих организаций, может выполнять лишь вспомогательные функции для выявления эффективности НКО.

2. Процессный подход уделяет внимание социальным процессам в организации — мотивации, коммуникации, работе в команде, лояльности организационным целям, процессу принятия решений. Однако концентрация усилий руководства НКО на повышении эффективности за счёт совершенствования внутриорганизационных процессов может привести к ситуации, когда все усилия направляются на создание комфортной обстановки на рабочем месте для персонала организации, снижения конфликтности любой ценой и замкнутости в рамках внутриорганизационных человеческих проблем.

3. Ресурсный подход связывает эффективность с рациональным потреблением ресурсов. Он направлен на учёт изменений в общественном мнении во внешней среде, в том числе политических и социальных факторов, и поддерживаемых социальными группами ценностей. Ресурсы, потребляемые НКО, всегда ограничены и дефицитны. Поэтому оценка эффективности деятельности администрации часто связывается с умением находить новые источники поступления ресурсов, чаще всего финансовых. Однако доминирование ресурсных проблем в управлении, столь характерное для коммерческих организаций, в случае НКО может привести к ослаблению внимания к текущей, оперативной деятельности и заявленным стратегическим целям.

4. Подход с позиций стейкхолдеров пытается преодолеть ограниченность первых трёх. В данном случае эффективность определяется, как способность удовлетворять потребности и ожидания максимального количества стейкхолдеров организации — спонсоров, представителей общественности, экологических организаций, церковных общин, профсоюзов, общественных объединений и т.д. Такое понимание эффективности является почти основным для муниципальных организаций (например, районных управ), многих организаций государственного управления, общественно-политических объединений и ряда других; провозглашающих в качестве своей основной цели служение общественным интересам. Стратегия НКО в этом случае будет строиться на определении предпочтительных целей и называется стратегией вынужденной оптимизации. Сочетать эти противоположные требования при планировании позволяет знание того, что интересами и, следовательно, поведением внутренних стейкхолдеров можно управлять, а на интересы внешних — преимущественно реагировать.

Структура власти в НКО

Формальные структуры власти коммерческой фирмы чаще всего имеют тенденцию плавно переходить от собственников-акционеров фирмы к совету директоров, который затем назначает председателя совета директоров (СЕО). Таким образом, СЕО является наиболее наделенным властью индивидом на фирме, и он делегирует формальную власть подчиненным менеджерам.

Однако при определённых обстоятельствах такая простая картина существенно усложняется за счёт привнесения в неё неформальной власти специалистов, некоторых экспертов, опосредовано влияющих на процесс принятия решений. Обычно сотрудники без труда распознают такую усложненную структуру власти в организации.

НКО же демонстрируют широкое разнообразие структур власти. Решающим здесь является то обстоятельство, что влияние внешних стейкхолдеров на разработку стратегии НКО является несравненно большим, чем в коммерческой фирме. Наиболее влиятельными стейкхолдерами являются члены попечительных или опекунских советов, которые часто представляют интересы общественности в целом или её определённых групп. Отсюда следует, что власть руководителей НКО существенно, а иногда и жёстко ограничивается желаниями стейкхолдеров: руководители подотчетны им и должны идентифицировать их в своей деятельности, получать от них одобрение на те или иные действия и соответствующие рекомендации. Для осуществления многих мероприятий требуется особое разрешение совета. В этом отношении члены попечительных советов имеют высокий властный статус и способность существенно влиять на принятие стратегических решений. Игнорирование общественного доверия, выраженного в решениях попечителей и других представителей общественности, может стоить СЕО некоммерческой организации его места.

Полезным водоразделом между двумя типами власти — в коммерческой фирме и в НКО — является природа обязательств участников НКО. В то время как служащие большинства фирм вовлечены в работу на основании расчёта собственной выгоды, НКО часто несут перед своими членами строгие идеологические или нормативные обязательства. Некоторые политические и религиозные организации требуют и получают почти полную интеграцию индивидуальных целей с целями организации. НКО, построенные на такого рода отношениях власти и подчинения, получили наименование организаций миссионерского типа.

Удаляясь от миссионерской организации в сторону более селективной идентификации членов НКО, можно обнаружить различные формы профессиональных организаций, которые названы меритократиями, т.е. такими организациями, место человека в которых определяется его способностями, профессиональными навыками, опытом и другими личными качествами (заслугами). Хорошим примером меритократий являются больницы, университеты и другие профессиональные бюрократии.

Для НКО маловероятны процессы, принятия решений, описываемые рациональной моделью. Лишь для некоторых НКО (обозначенных как меритократические системы), где существует ясность цели, характерна бюрократическая модель. Для миссионерских организаций характерна модель процесса принятия решений с неясными целями и децентрализованной властью.

Модель принятия решения с неясными целями, или "организованной анархии", является относительно недавней формулировкой, где выбор определяется ситуацией, в которой лицо, принимающее решение, производит выбор в соответствии с собственными предпочтениями. Модель "политической власти" обычно характерна для молодых организаций с не устоявшимся руководящим ядром.

Проблемы менеджмента в НКО решающим образом определяются зависимостью организаций от внешних воздействий, взаимоотношений с ключевыми стейкхолдерами, обеспечивающими их финансирование, предоставление лицензий и т.п. Поэтому из всех функций руководителей НКО главной является посредническая. Задача поддержания хороших отношений со спонсорами объективно ведет к усилению тенденции централизации управления: топ-менеджмент пытается усилить свою власть для того, чтобы снизить вероятность возникновения такого поведения на низовых организационных уровнях, которое могло бы вызвать недовольство спонсоров. Однако в некоторых НКО власть, определяемая возможностью воздействовать на процесс принятия решений, естественным образом перетекает к профессионалам из оперативного ядра (например, в больницах — к ведущим специалистам), и требование централизации ведет к ухудшению качества решений и демотивации профессионалов.

Навыки связующей роли могут способствовать усилению личной власти руководителя бесприбыльной организации, так как нередко его формальная должностная власть является относительно слабой. Это означает, что руководитель должен в большей степени полагаться на тактику, чем демонстрировать формальную власть для контроля и влияния на других членов организации. В этих условиях политические навыки и персональные качества лидера — умение убеждать, льстить, формировать альянсы, торговаться — имеют большое значение.

Но сильное лидерство может нести и отрицательные моменты: во-первых, сделать организацию слишком зависимой от отдельных индивидов, создавая проблему преемственности менеджмента, во-вторых, "сверхуправление" сверху может сместить инициативу на более низкие уровни и снизить эффективность работы организации в целом.

Многие установившиеся бюрократические НКО управляются, скорее, правилами и установлениями, чем людьми. Риск здесь тоже хорошо известен: приверженность правилам предполагает большую важность, чем следование здравому смыслу и инициативам.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Итак, проведённый функционально-структурный анализ менеджмента коммерческих и некоммерческих организаций позволил получить следующие выводы:

1) менеджмент в некоммерческих организациях имеет много общих черт с менеджментом фирмы, однако имеются и отличия.

2) с точки зрения целей отличия определяются, прежде всего, спецификой требований, стоящих перед организациями двух разных типов. Если цели фирмы представлены количественно (в категориях роста прибыли, объемов продаж, эффективности использования капитала и т.д.), то цели НКО являются качественными, слабо определёнными, размытыми, изменяющимися, конфликтующими и не операционализированными. Процесс достижения целей НКО часто не поддаётся непосредственной оценке. В этом случае используют "вторичные индикаторы" — косвенные показатели, характеризующие деятельность организации.

3) эффективность деятельности НКО может оцениваться с позиций четырёх подходов: целевого, процессного, ресурсного и подхода с позиций стейкхолдеров. Каждый из них имеет свои достоинства и недостатки и, следовательно, только комплексное применение всех подходов может дать относительно объективную оценку эффективности организации.

4) особенность стратегического процесса в НКО определяется также спецификой свойственных им отношений власти. Они определяются значительно большим влиянием стейкхолдеров на процесс принятия стратегических решений и большей зависимостью руководителя от такого влияния. Отсюда главная функция руководителя в НКО — посредническая.

5) процессы принятия решений базируются на нескольких основных моделях, к которым относятся: бюрократическая модель, рациональная модель, модель "политической власти" и модель процесса принятия решений с неясными целями и децентрализованной властью. Для НКО маловероятны процессы принятия решений, описываемые рациональной моделью. Лишь для некоторых НКО (обозначенных как меритократические системы), где существует ясность цели, характерна бюрократическая модель. Для миссионерских организаций характерна модель процесса принятия решений с неясными целями и децентрализованной властью, модель "организованной анархии", где выбор определяется ситуацией, в которой лицо, принимающее решение, производит выбор в соответствии с собственными предпочтениями. Модель "политической власти" обычно характерна для молодых организаций с не устоявшимся руководящим ядром.

В современных развитых обществах, так же как и в России, наблюдается устойчивый рост влияния НКО на формирование общественного мнения и на принятие важнейших государственных решений. С другой стороны, многократно возросли сложность и масштабы задач организаций государственного, муниципального и некоммерческого секторов. Их деятельность все глубже проникает в процессы управления всеми отраслями народного хозяйства. Отсюда следует возрастающий интерес исследователей к проблемам разработки стратегий развития и управления НКО.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Аврорина Л.В., Самородов В.Ю. Фонды местных сообществ в России // Благотворительность в России 2002. СПб., 2003 г.
2. Брайс X. Десять принципов управления некоммерческими организациями //Современный менеджмент /Пер. с англ. М., 1997 г.
3. Гордин В.Э. Неприбыльный сектор – элемент новой социальной парадигмы.// Известия СПБУЭФ. № 1, 1996 г.
4. Гросс В. Инструмент самооценки НКО. Методическое пособие. КРОО «Южный Региональный Ресурсный Центр». Краснодар, 2000 г.
5. Друкер П.Ф. Менеджмент в некоммерческой организации: принципы и практика./ Пер. с англ. М., 2007 г.
6. Дымникова А. И. Деятельность некоммерческих организаций культуры по установлению партнерских отношений с бизнесом// Благотворительность в России: исторические и социально-экономические исследования. 2002. СПб., 2003 г.
7. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика. Учебное пособие. М., 2002 г.
8. Шекова Е.Л. Экономика и менеджмент некоммерческих организаций. Учебное пособие. СПб., 2003 г.
9. Юрьева Т.В. Некоммерческие организации. Экономика и управление. Учебное пособие. М., 2001 г.
10. Янг Д. Руководство некоммерческими организациями /Современный менеджмент /Пер. с англ. М., 1997 г.
11. Коммерческая и некоммерческая деятельность в социальной сфере./ Под ред. И.М. Шеймана и др. М. 1995 г.
12. Методические материалы для профессиональной подготовки некоммерческих организаций. РБОО «Ростовский ресурсный центр» Ростов-на-Дону, 2002 г.
13. Российский статистический ежегодник, 2009 г.