



## ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ НЕКОМЕРЦІЙНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

**О. М. Вольська**

*Донбаська національна академія будівництва і архітектури,  
2, вул. Державіна, м. Макіївка, Донецька обл., Україна, 86123.  
E-mail: vol.3.77@mail.ru*

*Отримана 18 листопада 2014; прийнята 26 грудня 2014.*

**Анотація.** У статті наведені теоретичні основи формування некомерційних організацій, наведено поняття некомерційної організації. Визначено теоретичні основи управління некомерційною організацією через використання принципів, методів, функцій і механізмів управління. Підкреслено основну відмінність управління комерційною організацією від некомерційної, яке полягає в характері і меті існування цих організацій. У статті приділено увагу вирішенню основної проблеми існування некомерційної організації: недостатня кількість коштів фінансування цих організацій. Велику увагу приділено питанню соціального ефекту від інвестиційних вкладень в некомерційні організації.

**Ключові слова:** некомерційні організації, інвестиції, соціальний ефект, управління, методи, принципи, функції.

## ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ НЕКОММЕРЧЕСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

**Е. М. Вольская**

*Донбасская национальная академия строительства и архитектуры,  
2, ул. Державина, г. Макеевка, Донецкая обл., Украина, 86123.  
E-mail: vol.3.77@mail.ru*

*Получена 18 ноября 2014; принята 26 декабря 2014.*

**Аннотация.** В статье приведены теоретические основы формирования некоммерческих организаций, приведено понятие некоммерческой организации. Определены теоретические основы управления некоммерческой организацией через использования принципов, методов, функций и механизмов управления. Подчеркнуто основное отличие управления коммерческой организацией от некоммерческой, которое заключается в характере и цели существования этих организаций. В статье уделено внимание решению основной проблемы существования некоммерческой организации: недостаточное количество средств финансирования этих организаций. Большое внимание уделено вопросу социального эффекта от инвестиционных вложений в некоммерческие организации.

**Ключевые слова:** некоммерческие организации, инвестиции, социальный эффект, управление, методы, принципы, функции.

## BASES NONPROFIT ORGANIZATION MANAGEMENT

**Helen Volskaya**

*Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture,  
2, Derzhavina Str., Makiyivka, Donetsk Region, Ukraine, 86123.*

*E-mail: vol.3.77@mail.ru*

*Received 18 November 2014; accepted 26 December 2014.*

**Abstract.** The article presents the theoretical basis for the formation of non-profit organizations, given the concept of a non-profit organization. The object of the research paper is the non-profit organizations. With the research methods such as the method of comparison, the method of expert assessments necessary to determine the features of management-for-profit organizations. To determine the theoretical bases of management of non-profit organization through the use of the principles, methods, functions, and management mechanisms. It was stressed the main difference of a commercial organization of non-profit, which is in the nature and purpose of the existence of these organizations. The paper paid attention to solving the basic problem of the existence of a non-profit organization: an insufficient number of means of financing these organizations. Much attention is paid to the social impact of investments in non-profit organizations. Non-profit organizations should play an important role in addressing the various socio-economic problems, exercising social control and offering alternative ways of solving social and economic problems of the regions.

**Keywords:** profit, investment, social impact, management, methods, principles, functions.

### Введение

Возникновение различных форм собственности и переход на рыночные отношения создали благоприятные условия для формирования и развития хозяйствующих субъектов как коммерческой, так и некоммерческой деятельности. Реформирование экономики, которое заключается в переходе от командно-административной к социально ориентированной системы, требует совершенствования управления коммерческими предприятиями и организациями (государственными, частными, коллективными), а также некоммерческими (государственными, частными, религиозными, общественными).

Некоммерческие организации – это юридические лица, целью создания которых не является получение прибыли. Основная цель существования таких организаций – это получение социального эффекта. К таким организациям можно отнести: благотворительные фонды, религиозные организации, общественные объединения (общественная организация, общественное движение, общественный фонд, общественное учреждение).

### Объекты и методы исследования

Объектом исследования статьи является некоммерческие организации. С помощью методов исследования, таких как метод сравнения, метод экспертных оценок, необходимо определить особенности управления некоммерческими организациями.

### Результаты и их обсуждение

Проблемой управления некоммерческими организациями занимались такие ученые, как: С. Панасенко, Е. Смирнова, Н. Гура, Т. Брагина, А. Переверзева, К. Сирбиладзе, В. Фадеев и многие другие. Однако на сегодня остаются нерешенными ряд проблем, связанные с особенностью управления некоммерческими организациями.

Природа некоммерческой деятельности предполагает наличие процесса обмена специфического продукта (идеи, концепции или программы) на положительную ответную реакцию потребителя, его физическую силу, время, интеллект, необходимые для использования. В основе данного процесса обмена находится

конкретная польза или выгода для отдельного индивидуума или сегментов населения, или общества в целом, что предполагает формирование социального эффекта. При этом следует подчеркнуть, что в некоммерческой организации не создаются материальные блага, но вместе с тем она направлена на формирование значимых для общества ценностей.

Особенности некоммерческих организаций обусловлены разнообразием их типов, большим количеством участников и движением не товара, а некоммерческих услуг. При этом независимо от способа финансирования (государством, спонсорами, меценатами, донорами, учредительными или членскими взносами, доходами от собственной коммерческой деятельности) все эти организации относятся к неприбыльным. Опираясь на выявленные особенности некоммерческих организаций, необходимо их классифицировать на основе коммерциализации, что отражает их социально-экономическую природу. Согласно классификации, выделяют [1] следующие некоммерческие организации, которые действуют:

- 1) только на основе благотворительных добровольных взносов и пожертвований; за счет целевого государственного или муниципального финансирования;
- 2) за счет целевого государственного финансирования и незначительной доли коммерческой деятельности, что не является приоритетной;
- 3) за счет значительной доли коммерческой деятельности, которая является основой для ее осуществления, но преследует некоммерческие цели.

По мнению многих исследователей, некоммерческие организации играют огромную роль в развитии экономики. Эти организации предлагают новые идеи, используют новые творческие методы и способы своей деятельности, способствуют снижению уровня бедности, увеличивая количество потенциальных покупателей для бизнеса и налогоплательщиков для государства. Следует также указать на огромную роль некоммерческих организаций в политике, экологии, международных отношениях [2].

Теория управления некоммерческими организациями основывается на принципах, методах, функциях и механизмах управления (рис.).

К принципам управления можно отнести:

- 1) принцип общественной пользы – сам смысл существования некоммерческой организации;
- 2) принцип свободы деятельности – свобода в выборе содержательных направлений деятельности и методов их реализации, свобода в выражении собственной точки зрения на любую общественную проблему и отстаивании свою позицию;
- 3) принцип сотрудничества и взаимодействия – взаимодействие с заинтересованными сторонами, развитие сотрудничества и партнерских отношений с целью достижения социального эффекта;
- 4) принцип верховенства права – деятельность в соответствии с существующим законодательством, а также влияние на его совершенствование;
- 5) принцип прозрачного управления – соблюдение прозрачности в вопросах финансирования, деятельности, информированности;
- 6) принцип подчиненности индивидуальных интересов общественным – каждый сотрудник некоммерческой организации жертвует своими интересами ради общественных;
- 7) принцип ответственности перед обществом – ответственность за свою деятельность перед обществом.

Методы управления некоммерческой организацией – это способы и приемы влияния органов управления на деятельность и выполнение функций сотрудников некоммерческой организации. К методам управления можно отнести:

- экономические (комплекс экономических рычагов, создающих мотивационные условия для работы сотрудников);
- административные (организационные, распорядительные и дисциплинарные способы влияния);
- социально-психологические (способы влияния на коллектив с помощью убеждения, системы ценностей, моральных стимулов воздействия).

Функции управления некоммерческими организациями, по нашему мнению, такие же, как и коммерческими, – это планирование своей деятельности (составление планов взаимодействия с внешней средой и планов решения общественных проблем), организация (создание



**Рисунок.** Составляющие системы управления некоммерческой организацией.

структуры управления некоммерческой организацией), мотивация (создание эффективной системы стимулирования персонала некоммерческой организации), контроль (сопоставление фактических результатов деятельности некоммерческой организации с планируемыми).

Механизмы управления некоммерческими организациями – это составляющая системы управления наряду с принципами, методами и функциями, которая состоит из взаимосвязанных подсистем, объединяющих множество различных элементов и блоков, обеспечивая эффективную работу всех подсистем некоммерческой организации.

Составляющие управления коммерческой организации такие же, как и у некоммерческой, но основное отличие этих организаций в характере и цели существования. Если целью коммерческой организацией является получение прибыли, то смысл существования некоммерческой организации – это решение общественной задачи: финансирование здравоохранения, реформирование жилищно-коммунального хозяйства, помощь детям и т. д. – если это благотворительный фонд; обучение и переобучение персонала – если это образовательная организация; развитие национальной культуры – если это творческий союз и т. д. В некоммерческих организациях главное – это взаимодействие с населением с целью повышения качества и уровня жизни последнего.

Опыт зарубежных стран в функционировании некоммерческих организаций достаточно обширен. Например, в странах Европейского

союза законом установлено равноправие национальных и иностранных некоммерческих организаций. В Германии, при всей простоте формальных требований к регистрации таких организаций, получить статус некоммерческой организации на практике достаточно сложно, но и достаточно часто такие организации освобождаются от уплаты налогов. В Швеции неправительственные организации не обязаны регистрироваться, эти организации получают значительную господдержку, весь доход облагается налогом (кроме предприятий коммунального обслуживания). В Польше неправительственные организации могут получить статус организации «общественной пользы», который дает право на освобождение от подоходного налога, но и влечет перечень обязанностей. В США нормативно-правовое обеспечение некоммерческих организаций устанавливается на уровне штатов и поэтому отличается, единичны только налоговые требования [4].

Деятельность некоммерческих организаций в странах на постсоветском пространстве связана с рядом нерешенных проблем, а именно:

- в Украине это отсутствие закона о некоммерческих организациях, где точно прописывалось бы обозначение таких организаций и условия их налогообложения [3];
- в России это несовершенство в технологическом плане плюс неполная правовая информация, которой обладают такие организации, а также недостаточное количество финансовых ресурсов [4];

– в Белоруссии, как и в Украине, отсутствует специальный закон о некоммерческих организациях, в котором можно было бы определить основные рамочные условия, общие для всех некоммерческих организаций: определение, перечень, формы, порядок создания, реорганизации и ликвидации, статус, государственная поддержка и др. [5].

Как правило, основная проблема существования некоммерческих организаций – это проблемы законодательства и финансирования.

Вторую проблему можно решить с помощью инвестирования некоммерческих организаций. Решение этой проблемы необходимо начинать с привлечением органов государственной власти, которые создадут благоприятные условия для привлечения средств частных инвесторов в некоммерческие организации.

Государство, в лице соответствующих органов, должно доказать частному инвестору, что социальный эффект, который он получает от социальных инвестиций в некоммерческую организацию, будет направлен на повышение уровня и улучшение жизни населения страны или отдельного региона. Например, решение проблемы занятости в регионе путем открытия дополнительного количества рабочих мест, повышение уровня здравоохранения через выявления болезней у населения, повышение уровня образования через дополнительное материальное поощрение сотрудников учебных заведений и др.

Государственное регулирование отдельных отраслей социальной сферы: здравоохранения, образования, жилищно-коммунального хозяйства через некоммерческие организации является своеобразным делегированием полномочий от отдельного человека к государственному институту.

Перерасход средств государственного или регионального бюджетов может привести к бюджетному дефициту, который скажется на низком уровне финансирования отраслей экономики. Как следствие инвестор не будет платить всех налогов, что приведет к снижению доходной части бюджета. Поэтому во избежание этого государство должно составить перечень инвестиционных проектов некоммерческих организаций, где будет определена степень их привлекательности на основе выполнения

коммуникативной функции, а также привлечения средств.

В новых рыночных условиях именно формы и методы координационного государственного управления социальным развитием способны решать организационно-управленческие задачи, адекватные уровню их сложности. К такому классу задач относится, на наш взгляд, привлечение инвестиций в некоммерческие организации.

Реализация этой задачи возможно при следующих условиях.

1. Создание условий для непрерывного совершенствования форм и методов организации регулирования в соответствии с уровнем сложности решаемых задач, требований среды, используя активные методы устранения динамических противоречий в системе влияния государства на процесс привлечения инвестиций в некоммерческие организации.
2. Обеспечение четкого разграничения целей, функций, прав и ответственности каждого звена некоммерческой организации. Что позволит создать условия для привлечения инвестиций.

Безусловно, построение качественной системы привлечения инвестиционных ресурсов в некоммерческие организации требует оценку эффективности инвестиционных проектов некоммерческих организаций.

В научной литературе по управлению используются понятия:

- целенаправленная эффективность, которая определяется через степень согласования результатов действия с запланированной целью;
- социальная эффективность характеризует результат общественного труда;
- организационная эффективность определяет форму взаимосвязей элементов системы управления.

Существуют четыре основных показателя эффективности, которая характеризует уровень инвестиций в отрасли социальной сферы (некоммерческую организацию можно рассматривать как составную социальной сферы):

- социальный эффект – эффект определяется через уровень удовлетворенности населения качеством жизни;
- социальная эффективность – показатели уровня и качества жизни на отдельной территории;

- социально-экономическая эффективность – денежный показатель, это доход, который получает инвестор после реализации инвестиционного проекта;
- экономическая эффективность – результативный показатель, который рассчитывается методом деления прибыли на затраты.

Кроме этого, можно предоставить более полное определение вышеприведённых категорий относительно процесса привлечения инвестиций в предприятия социальной сферы, какими являются некоммерческие организации.

В отношении процесса привлечения инвестиций в социальное развитие государства прежде всего определяется социальный эффект, который можно определить с помощью экономических и социологических показателей. К этим показателям, безусловно, относятся показатели качества и уровня жизни населения региона или страны в целом: повышение уровня занятости, улучшение уровня обеспечения жильем, повышение уровня образования и улучшение уровня здравоохранения. Все это может быть результатом привлечения дополнительных инвестиционных средств в некоммерческие организации.

При определении уровня инвестирования некоммерческих организаций возможно применение показателей социальной эффективности. Эти показатели характеризуют количество решенных социальных задач, решение которых осуществилось благодаря реализации инвестиционного проекта некоммерческой организацией. Например, предоставление дополнительных социальных услуг, изменение индекса потребительских цен, изменение уровня обеспеченности жильем жителей соответствующей территории, снижение уровня безработицы в регионе, изменение демографических показателей соответствующего региона и др.

При оценке уровня инвестирования может использоваться социально-экономическая эффективность. Показателями этого вида эффективности может быть количество населения, получившее социальную услугу, уменьшение количества бедного населения, снижение операционных расходов предприятий, которые относятся к социальной сфере, снижение численности населения, получающего социальную помощь по безработице.

Последняя эффективность экономическая. Она признается на основе минимизации затрат на разработку и реализацию инвестиционного проекта некоммерческой организации. Ее показатели могут быть чистый приведенный доход, норма рентабельности социального проекта, срок окупаемости социального проекта.

Эффективность поступления инвестиционных ресурсов может быть оценена на основе реализации целевых задач инвестиционного проекта, уровнем управляемости системы управления, эффективности принятия управленческих решений по реализации инвестиционного проекта. Эти решения принимаются органами государственной власти и местного самоуправления о целесообразности инвестирования некоммерческих организаций, которые работают в социальной сфере соответствующего региона.

Оценка эффективности может быть проведена на основе оценки функционирования системы государственного управления социальным развитием, тогда эффективность будет измеряться не только математически, могут также быть внедрены критерии оценки работы органов публичной власти по результативности реализации инвестиционных проектов социальной сферы.

При оценке социального эффекта инвестиционного проекта следует различать прямой и косвенный. Под прямым понимается эффект, непосредственно связанный с реализацией инвестиционного проекта – повышение уровня образованности, снижение заболеваемости, снижение безработицы. Косвенный эффект возникает вследствие налоговых поступлений, дополнительных инвестиций, развития производства, инициированных реализацией проекта. В результате инвестиции, вложенные непосредственно в проект, инициируют дополнительный прирост инвестиций в различные отрасли социальной сферы непосредственно в регионе реализации проекта. Социальный эффект реализации проекта социальной сферы на основе воспроизведения возрастает. В результате, прибыль от социальных инвестиций растет и направляется в другие отрасли социальной сферы, обеспечивает повышение доходов населения. Это обеспечивает рост спроса населения, увеличение уровня заработной платы,

снижение безработицы, также растет доходная часть регионального и государственного бюджета.

Социальный эффект может быть как универсальным, возникающий при реализации любого инвестиционного проекта, так и специфическим, обусловленным определенными типами проектов и особенностями регионов, на территории которых они реализуются. Кроме того, социальный эффект может быть как положительным, так и отрицательным.

Рассмотрим механизм возникновения различных положительных социальных эффектов.

Создание (реконструкция) рабочих мест. Положительный эффект от создания рабочих мест выражается прежде всего в расширении занятости, сокращении безработицы. Эффект реконструкции рабочих мест проявляется в улучшении условий труда и как следствие – в укреплении здоровья, уменьшении случаев общей и профессиональной заболеваемости, производственного травматизма, инвалидности населения, преждевременной смертности и смертности, которой можно было избежать, увеличение продолжительности жизни.

Повышение уровня жизни населения. Рост доходов населения и расширение платежеспособного спроса является результатом оплаты труда лиц, занятых на рабочих местах, созданных (реконструированных) на проектируемых объектах (прямой эффект) и развития производства, инициированного реализацией проекта (косвенный эффект).

Налоговые поступления от реализации проекта, а в долгосрочной перспективе – и от развития производства – следствие реинвестирования прибыли. Они позволяют увеличить бюджетное финансирование образования, здравоохранения, культуры, социальной политики, включая государственную помощь и компенсационные выплаты населению на местном, региональном, федеральном уровнях. Таким образом, повышается заработная плата занятых в бюджетном секторе, создаются новые рабочие места в отраслях социальной сферы, что сказывается на уровне и качестве жизни населения: улучшается ситуация на рынке труда, увеличиваются доходы от занятости и социальные трансферты населению, повышаются доступность и качество предоставляемых услуг социальной сферы.

Получение населением продукции (услуг), производимых непосредственно в рамках проекта (если он на это направлен), в родственных отраслях, а также в результате дальнейшего развития производства.

Для привлечения инвестиционных средств в некоммерческие организации необходимо законодательное закрепление льгот для инвесторов

Система преференций для инвесторов имеет следующий вид (табл.).

Общественные субъекты инвестиционной деятельности – это инвестиционные фонды и инвестиционные компании. Групповые субъекты инвестиционной деятельности – это предприятия и банковские учреждения, которые занимаются инвестиционной деятельностью. Частные субъекты инвестиционной деятельности – частные инвесторы, иностранные и отечественные.

Преференции назначаются тем инвесторам, проекты которых признаются социальными.

Социальным признается проект, реализация которого будет способствовать эффективному функционированию отраслей социальной сферы и достижению социального эффекта.

## Заключение

В последнее время роль и значение некоммерческих организаций резко возросло, однако для достижения социального эффекта от их работы необходимо привлекать также информационные ресурсы. Необходимо повышать уровень доверия населения к таким организациям через грамотную государственную политику, необходимо увеличивать роль рекламы в некоммерческих организациях с использованием льгот при формировании рекламной кампании таких организаций. Для увеличения доверия граждан к таким организациям необходимо привлекать органы региональной и местной власти через системы интернет ресурсов и интернет сайтов, а также создания системы обратной связи между населением и органами власти.

Некоммерческие организации должны играть важную роль при решении различных социально-экономических задач, осуществляя общественный контроль и предлагая альтернативные пути решения социальных и экономических проблем регионов. Данную нишу необходимо

**Таблица.** Система государственной поддержки, финансовых и организационных преференций для инвесторов, которые направляют инвестиционные ресурсы в некоммерческие организации

Формы	Инструменты реализации
Нормативно-правовое обеспечение	Законы и подзаконные акты государства, которые регламентируют инвестиционную деятельность и некоммерческие организации.
Способы стимулирования инвесторов	Снижение налога на прибыль и других прямых и косвенных налогов, которое приведет к активизации инвестиционного процесса в некоммерческом секторе экономики. Снижение процентов по кредитам, которые направляются в социальное развитие. Государственная поддержка внутренних инвестиций, направляемых в ведущие отрасли социальной сферы: здравоохранение, образование, жилищно-коммунальное хозяйство, социальную защиту. Налоговые каникулы.
Внешняя и внутренняя среда социальной сферы	Снижение арендной платы за использование земельных участков и необходимых помещений или бесплатное пользование этими помещениями. Льготное обеспечение необходимыми коммуникациями. Консультационная помощь в проведении технико-экономического обоснования проектов социальной сферы. Целевое финансирование и проведение научно-исследовательских и проектно-конструкторских работ проектов, направленных на финансирование социальной сферы. Бесплатная государственная экспертиза инвестиционных проектов.
Мотивационные инструменты	Создание благоприятного климата для привлечения инвестиций в некоммерческие организации. Повышение инвестиционной привлекательности отраслей социальной сферы. Проведение тендеров. Государственная поддержка проектов ведущих отраслей социальной сферы. Государственная поддержка системы подготовки и переподготовки кадров, научных исследований. Использование системы защиты от инвестиционных рисков. Кадровое обеспечение реализации проектов социальной сферы.

развивать и привлекать в нее новых участников. Для эффективной работы некоммерческих организаций необходимо разрабатывать новые механизмы и модели функционирования, совершенствовать систему налогообложения для

организаций данного сегмента экономики, чтобы в конечном итоге некоммерческие организации были способны осуществлять свои важнейшие задачи: повышать уровень и качество жизни населения региона и страны в целом.

## Литература

1. Смірнова, Є. П. Управління маркетингом некомерційних суб'єктів [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Євгенія Павлівна Смірнова. – Донецьк, 2006. – 19 с.

## References

1. Smirnova, E. P. Marketing Management of nonprofit entities: abstract of thesis of candidate of economic Sciences: 08.06.01. Donetsk, 2006. 19 p. (in Ukrainian)



2. Панасенко, С. В. Принципы и методы управления некоммерческими организациями [Электронный ресурс] / С. В. Панасенко // Сборник научных трудов. Серия «Экономика». Вып. 5 / Северо-Кавказский государственный технический университет. – Ставрополь, 2002. – Режим доступа : <http://office-nko.ru/wp-content/uploads/2012/11/i-mjetod-upravljenu-njekommjertchjeskimi-organizacijumi.pdf>.
3. Гура, Н. О. Неприбуткові організації в Україні: особливості діяльності та класифікація [Текст] / Н. О. Гура // Економіка України. – 2012. – № 8. – С. 23–31.
4. Некоммерческие организации: проблемы и перспективы развития [Электронный ресурс] / Т. С. Брагина, А. А. Переверзева, К. К. Сирбиладзе, М. А. Пономарёва // Развитие российской экономики: проблемы и перспективы : Сборник статей участников V Международного научного студенческого конгресса «Развитие российской экономики: проблемы и перспективы», 28 февраля – 18 апреля 2014 года / Под ред. О. В. Карамовой и А. П. Бувевич ; ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации». – М. : Финуниверситет, 2014. – Режим доступа : <http://www.fa.ru/projects/mnsk/5mnsk/Pages/articles.aspx>.
5. Фадеев, В. Некоммерческие организации в Беларуси: статус, проблемы, перспективы [Электронный ресурс] / В. Фадеев // Юридический мир. – 2011. – № 2. – Режим доступа : <http://www.profmedia.by/pub/bnp/art/51106/>.
6. Юрьева, Т. В. Некоммерческие организации: экономика и управление [Текст] / Т. В. Юрьева. – М. : Русская деловая литература, 1998. – 224 с.
7. Макальская, М. Л. Некоммерческие организации в России. Создание. Права. Налоги. Учёт. Отчётность [Текст] / М. Л. Макальская, Н. А. Пирожкова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство «Дело и сервис», 2000. – 815 с.
8. Маковецкий, С. Н. Некоммерческие организации: регистрация, правовой статус, налогообложение [Текст] / С. Н. Маковецкий, В. А. Янпольская. – М. : Издательство «ПРИОР», 2000. – 80 с.
2. Panasenko, S. V. Principles and Methods of management in Non-Commercial Organizations. In: *Collection of scientific papers. Series of «Economics». Issue 5*, Stavropol, 2002. Accessed at: <http://office-nko.ru/wp-content/uploads/2012/11/i-mjetod-upravljenu-njekommjertchjeskimi-organizacijumi.pdf>. (in Russian)
3. Gura, N. O. Non-profit organizations in Ukraine: features and classification. In: *Economics of Ukraine*, 2012, № 8, p. 23–31. (in Ukrainian)
4. Bragina, T. S.; Pereverzeva, A. A.; Sirbiladze, K. K.; Ponomariova, M. A. Non-profit organizations: problems and prospects. In: *Development of the Russian Economy: Problems and Prospects: Collection of articles of participants of the V International Scientific Student Congress «Development of the Russian Economy: Problems and Prospects», February 28 – April 18, 2014* / Edited by Karamova, O. V. and Buevich, A. P. Moscow: Financial University, 2014. Accessed at: <http://www.fa.ru/projects/mnsk/5mnsk/Pages/articles.aspx>. (in Russian)
5. Fadeev, V. Non-profit organizations in Belarus: Status, Problems and Prospects. In: *World of Law*, 2011, № 2. Accessed at: <http://www.profmedia.by/pub/bnp/art/51106/>. (in Russian)
6. Yureva, T. V. Non-profit organizations: Economics and Management. Moscow: Russian business literature, 1998. 224 p. (in Russian)
7. Makalskaia, M. L.; Pirozhkova, N. A. Non-profit organizations in Russia. Establishment. Right. Taxes. Accounting. Accountability. 4th edition, revised and enlarged. Moscow: Publisher «Business and Service», 2000. 815 p. (in Russian)
8. Makovetskii, S. N.; Yanpolskaia, V. A. Non-profit organizations: registration, legal status, taxation. Moscow: Publisher «PRIOR», 2000. 80 p. (in Russian)

**Вольська Олена Михайлівна** – д. держ. упр., доцент кафедри менеджменту організацій Донбаської національної академії будівництва і архітектури. Наукові інтереси: державне управління соціальним розвитком держави.

**Вольская Елена Михайловна** – д. гос. упр., доцент кафедры менеджмента организаций Донбасской национальной академии строительства и архитектуры. Научные интересы: государственное управление социальным развитием государства.

**Volskaya Helen** – DSc (Government Administration), Associate Professor; Organization Management Department, Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture. Research interests: government management of the state social progress.