

DOI: [10.14515/monitoring.2021.6.1835](https://doi.org/10.14515/monitoring.2021.6.1835)



Л. И. Якобсон, Н. В. Иванова, А. Ю. Телицына

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В НКО: ТЕОРИИ И РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА

Правильная ссылка на статью:

Якобсон Л. И., Иванова Н. В., Телицына А. Ю. Корпоративное управление в НКО: теории и российская практика // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2021. № 6. С. 459—476. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2021.6.1835>.

For citation:

Jakobson L. I., Ivanova N. V., Telitsyna A. Yu. (2021) NGO Corporate Governance: Theories and Russian Practices. *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*. No. 6. P. 459–476. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2021.6.1835>. (In Russ.)

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В НКО: ТЕОРИИ И РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА

ЯКОБСОН Лев Ильич — вице-президент, научный руководитель Центра исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ, доктор экономических наук, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

E-MAIL: ljacobson@hse.ru

<https://orcid.org/0000-0002-2057-2888>

ИВАНОВА Наталья Владимировна — старший научный сотрудник Центра исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ, кандидат филологических наук, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

E-MAIL: nvivanova@hse.ru

<https://orcid.org/0000-0002-5225-8367>

ТЕЛИЦЫНА Александра Юрьевна — старший научный сотрудник Центра исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ, кандидат биологических наук, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

E-MAIL: atelitsyna@hse.ru

<https://orcid.org/0000-0002-0186-3989>

Аннотация. В статье представлены результаты первого широкомасштабного эмпирического исследования роли органов корпоративного управления (управляющих советов) в российских некоммерческих организациях. Деятельность советов рассматривается с позиций основных теорий, объясняющих особенности корпоративного

NGO CORPORATE GOVERNANCE: THEORIES AND RUSSIAN PRACTICES

Lev I. JAKOBSON¹ — Dr. Sci. (Econ.), Vice President and Scientific Advisor at the Center for Studies of Civil Society and the Nonprofit Sector

E-MAIL: ljacobson@hse.ru

<https://orcid.org/0000-0002-2057-2888>

Natalya V. IVANOVA¹ — Cand. Sci. (Phil.), Senior Research Fellow, Center for Studies of Civil Society and the Nonprofit Sector

E-MAIL: nvivanova@hse.ru

<https://orcid.org/0000-0002-5225-8367>

Alexandra Yu. TELITSYNA¹ — Cand. Sci. (Biol.), Senior Research Fellow, Center for Studies of Civil Society and the Nonprofit Sector

E-MAIL: atelitsyna@hse.ru

<https://orcid.org/0000-0002-0186-3989>

¹ HSE University, Moscow, Russia

Abstract. The paper presents the data of the first empirical study on the role of Russian nonprofit corporate governance (boards). Board operations are analyzed through the lens of key theories of corporate governance in the third sector. Conducted interviews revealed that resources of effectiveness which the theories posit prerequisites are

управления в третьем секторе. В процессе интервьюирования выявлено существенное недоиспользование резервов эффективности, предпосылки обеспечения которой раскрываются наиболее известными теориями. Такая ситуация связана с распространенностью «лидерского» типа среди российских НКО, для которого характерно совмещение функций стратегического руководства, операционного менеджмента и контроля. Опрос, который представляет эмпирическую основу настоящего исследования, показал, что в российском некоммерческом секторе неоплачиваемые члены советов скорее ассистируют оплачиваемому менеджменту, чем руководят и направляют его деятельность. Сопоставление с основными теориями, обосновывающими функции корпоративного управления в третьем секторе и подкрепленными зарубежными эмпирическими исследованиями, не позволяет рассматривать такой вариант в качестве оптимального с точки зрения доверия к НКО и их эффективности. По данным исследования, существует запрос скорее на усиление ассистирующей роли коллективных органов управления, чем на выполнение ими роли полноценных представителей принципалов.

Вместе с тем выявлен во многом не реализованный запрос на активизацию участия советов в стратегическом планировании, экспертном консультировании и особенно в расширении контактов НКО и привлечении средств. В этой связи можно ожидать постепенного освоения в России принципов корпоративного управления НКО, в наибольшей степени способствующих доверию к третьему

critically underused. It results from the prevalence of the NGO “leadership” type, which combines strategic guidance, operation management, and supervision roles. The survey, which provides the empirical basis for this study, showed that in the Russian nonprofit sector, unpaid board members assist paid management rather than manage and direct its activities. Comparison with the main theories substantiating the functions of corporate governance in the third sector and supported by foreign empirical studies does not allow us to consider this option as optimal from the point of view of trust in NPOs and their effectiveness. According to the research data, there is a demand for strengthening the assisting role of collective governing bodies rather than for their fulfillment of the role of full-fledged representatives of the principals. At the same time, our data highlight management’s unfulfilled demand for the boards’ more active engagement in strategic planning, expert consulting and especially expanding NGO contacts and fundraising. In this connection, gradual adoption of NGO corporate governance principles can be expected in Russia, which is particularly conducive to increasing trust in the third sector, enhancing the inflow of resources and their effective utilization.

сектору, притоку в него ресурсов и их рациональному использованию

Ключевые слова: некоммерческий сектор, корпоративное управление, совет директоров, попечительский совет, теория принципал-агентских отношений

Keywords: nonprofit sector, corporate governance, board of directors, board of trustees, principal-agent theory

Благодарность. Работа выполнена в Центре исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ при поддержке Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ.

Acknowledgments. This work was carried out at the Center for Civil Society and the Nonprofit Sector Research (HSE University) with the support of the Basic Research Program of the HSE University.

Введение: кто персонифицирует российские НКО?

Предпринимательский сектор в России прошел непростой путь становления корпоративного управления (corporate governance), которое на языке теории представляет собой систему организации принципал-агентских отношений и балансировки интересов стейкхолдеров организации [G20/OECD Principles of Corporate Governance, 2015]. На этом пути выстраивались законодательство и практики, относящиеся в том числе к правам и ответственности советов директоров и правлений корпораций, что отражено в богатой литературе. На таком фоне парадоксальным выглядит фактическое отсутствие публикаций на данную тему применительно к некоммерческому сектору¹. Не менее парадоксальным оно предстает на фоне зарубежной литературы, посвященной особенностям сектора и детерминантам его эффективного развития. Весьма заметное место в ней занимает акцентировка специфического типа взаимоотношений между оплачиваемым менеджментом НКО и полномочными представителями стейкхолдеров таких организаций².

Границу между коммерческими и некоммерческими организациями очерчивает запрет на распределение остаточного дохода между лицами, контролирующими НКО (в России это фиксируется статьей 50 Гражданского кодекса). Он призван обеспечить ориентацию деятельности не на максимизацию дохода, а на выполнение выбранной учредителями миссии, например, благотворительной, медицинской, правозащитной и т. д. Ограничение целесообразно, если миссия предполагает действия в зонах ярко выраженных «провалов рынка», и именно в них НКО наиболее востребованы³. Так, качество многих сложных видов услуг не поддается

¹ Единичные исключения составляют методические материалы рекомендательного характера для НКО, желающих создавать коллегиальные органы управления [Кузьмин, 2017; Центр устойчивого развития Псковской области, 2018].

² Не пытаюсь, ввиду обилия литературы, дать общий обзор темы, ограничусь ссылкой на охватывающий десятки источников авторитетный обзор [Ostrower, Stone, 2006]. Последующие ссылки относятся лишь к ключевым работам по непосредственно обсуждаемым нами проблемам.

³ См. основополагающие работы [Weisbrod, 1975] и [Hansmann, 1980].

адекватной оценке со стороны потребителей, что чревато ущемлением их интересов при максимизации доходов провайдеров. Критически важным оказывается доверие к провайдеру — в классической модели НКО оно обеспечивается подотчетностью оплачиваемых работников организации тем, кто бескорыстно вносит вклад в реализацию ее миссии, тем самым демонстрируя личную приверженность ей [Ben-Ner, Gui, 2003].

Базовому определению НКО, в принципе, соответствует особый тип корпоративного управления, предполагающий ключевую роль коллективных наблюдательных органов (*oversight boards*), состоящих из лиц, не работающих в организации по найму. Такие органы обязана иметь «каждая инкорпорированная НКО в США и большинстве других стран мира. Управляющий орган, как правило, называемый советом директоров (*board of directors*) или попечительским советом (*board of trustees*) обладает высшей властью и несет на себе ответственность в отношении деятельности организации» [Renz, 2010]. Эти органы (далее КО) играют ключевую роль в общественном позиционировании НКО и направляют ее деятельность на добросовестное, последовательное и эффективное осуществление провозглашенной миссии [Anheier, 2005]. Функции КО обычно включают в себя определение целей организации, выбор и поощрение исполнительного руководителя, контроль за соблюдением законодательства и этических норм, утверждение планов и отчетов и ряд других.

Зарубежная практика демонстрирует не только последовательные, но и компромиссные варианты реализации описанного подхода. Однако они приемлемы, когда НКО нуждается в доверии лишь со стороны ближайшего окружения. Таковы, например, небольшие организации клубного типа, открытые только для своих членов, живущие за счет их взносов и совместно управляемые ими, либо организации, раздающие гранты из личных средств основателей под их непосредственным контролем. В подобных случаях основные стейкхолдеры, не прибегая к репрезентации с помощью КО, сами нанимают, направляют, оценивают и стимулируют наемный менеджмент, если в нем есть необходимость. Тем не менее в странах с высокоразвитым третьим сектором выбор компромиссных вариантов обычно влечет ограничение льгот, предоставляемых НКО.

В России закон требует создавать попечительские советы лишь в НКО, имеющих правовую форму фонда. Советы обязаны осуществлять «надзор за деятельностью фонда, принятием другими органами фонда решений и обеспечением их исполнения, использованием средств фонда, соблюдением фондом законодательства» (ГК РФ, ст. 123, п. 4). Это относительно небольшая часть функций КО, обычных за рубежом. Однако российское законодательство не ограничивает учредителей фондов ни в расширении круга функций совета, ни в выборе порядка его формирования, ни в установлении прав и обязанностей его членов. Для других форм НКО законодательство не требует формировать КО, но и не ставит препятствий их созданию, определению наименований и полномочий. Органы, выполняющие функции, в той или иной мере схожие с функциями зарубежных КО, обычно называются попечительскими или наблюдательными советами, а иногда правлениями. В то же время правлениями нередко именуются исполнительные органы НКО, состоящие из топ-менеджеров или руководимые ими. Создание

одного или нескольких коллективных органов с едва ли не любыми названиями и ролями — право, а не обязанность учредителей НКО.

Итак, в России развитое регулирование корпоративного управления в коммерческом секторе сочетается с практически полной свободой выбора его вариантов в третьем секторе. Естественно предположить, что свобода используется для апробирования разнообразных вариантов реализации преимуществ, которые дает рациональное формирование КО и продуманная организация их деятельности. За рубежом эти преимущества не только улавливаются эмпирически, но и установлены теоретически. Однако для России характерен «лидерский» тип НКО, которому свойственна полновластность оплачиваемого менеджмента [Jakobson, Sanovich, 2010: 295]. Это одна из главных причин непоследовательной реализации принципа нераспределения прибыли [Salamon et al., 2015: 2194]. Российское законодательство провозглашает данный принцип, но не содержит норм, которые гарантировали бы его соблюдение. Так, человек, единолично учредивший НКО, вправе назначить себя директором организации и приказами придавать ее чистому доходу форму премий самому себе.

Примечательно, что, по данным всероссийского обследования НКО, проведенного в рамках Мониторинга состояния гражданского общества НИУ ВШЭ в 2010 г., 12 % респондентов из числа оплачиваемых руководителей НКО сообщили, что сами назначают себе зарплату, 11 % указали, что их зарплату определяют исполнительные органы, которые они же возглавляют, а 23 % затруднились ответить на вопрос, кем и как определяется их заработок [Якобсон, 2012]. Не менее впечатляют данные Мониторинга 2018 г. о том, что почти половина НКО, зарегистрированных в форме фонда, не имеют попечительских советов, несмотря на требование законодательства⁴.

В итоге регистрация организации в качестве некоммерческой не становится значимым фактором доверия к ней. По данным всероссийского репрезентативного опроса населения (2020 г., $N = 2000$ чел.), проведенного Центром исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ, более 40 % российских граждан не доверяют ни одной НКО, а лидерами по доверию выступают не благотворительные организации или НКО, оказывающие услуги социального характера, а профсоюзы, которым доверяют 14 % опрошенных (благотворительным организациям доверяют 10 % респондентов).

Недостатки «лидерского» типа отчасти компенсируются составом нынешних руководителей НКО. В условиях относительной молодости российского третьего сектора и его экономической слабости во главе НКО часто стоят энтузиасты, преданные миссии организации. Однако личные качества менеджера — не самая надежная и легко распознаваемая замена адекватного корпоративного управления. Минусы ситуации осознаются многими оплачиваемыми руководителями НКО, но мало кто из них готов оказаться под контролем КО [Якобсон, 2012: 58].

Постепенно происходит обновление состава руководителей, сменяются те, кто основывали НКО в качестве площадок самореализации. Соответственно, актуа-

⁴ Данные всероссийского обследования НКО (2018 г., $N = 1000$), проведенного Центром исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ «Высшая школа экономики» в рамках мониторинга состояния гражданского общества при поддержке Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ.

лизируется усиление роли формальных норм. Одновременно накапливается опыт функционирования коллегиальных органов, требующий анализа в контексте принятых в мире принципов корпоративного управления. Однако нельзя не отметить, что советы пока не являются теми акторами, которые персонифицируют российские НКО в общественном мнении и во взаимодействии с государством и бизнесом. Выбирая партнеров в секторе, государственные органы ориентируются в основном на оценку конкретных проектов, а для граждан особое значение имеет «репутационное донорство» со стороны популярных персон, участвующих в деятельности некоторых НКО. В условиях недоиспользования потенциала коллегиальных органов управления разностороннее развитие сектора НКО и полноценная реализация его преимуществ явно затруднены

Оценить состояние сектора и его перспективы вряд ли возможно, не учитывая, как принципы корпоративного управления воспринимаются, реализуются и модифицируются в российской практике. Значимость данной темы побудила провести исследование, результаты которого излагаются ниже.

Первая попытка изучить состояние корпоративного управления в российских НКО строилась как зондирование ситуации. Интервьюируя топ-менеджеров и членов КО десятков известных НКО, мы постарались выявить доминирующие ожидания и реалии, относящиеся к роли КО и взаимоотношениям их членов с исполнительным руководством организаций. Исследование имело качественный характер и, разумеется, не претендовало на репрезентативность. Однако, из интервью предстала весьма однородная картина, позволяющая говорить об отчетливых тенденциях, во многом контрастирующих с теми, которые привычны в странах-лидерах по развитию третьего сектора.

Разрабатывая программу исследования и интерпретируя его результаты, мы опирались на основные теории, относящиеся к функциям корпоративного управления НКО. Каждая из них имеет прочную эмпирическую опору и фиксирует тот или иной аспект оптимального, с точки зрения эффективности НКО, построения и функционирования корпоративного управления. Таким образом, теории в данном случае не претендуют на универсальное описание любых реалий, а высвечивают условия достижения оптимума. Соответственно, расхождение наблюдаемой картины с тем, что предсказывает теория, как правило, побуждает сомневаться не в ней, а в зрелом состоянии объектов наблюдения.

В первом разделе статьи дана краткая характеристика теоретических «призм», с помощью которых проектировалось эмпирическое исследование и интерпретировались его результаты. Затем описывается методическая сторона исследования. Далее излагаются полученные результаты, а в заключении формулируются выводы и намечаются перспективы дальнейших исследований.

Теоретические «призмы» исследования

Зарубежные исследования свидетельствуют, что рационально построенное корпоративное управление вносит существенный вклад в обеспечение эффективности НКО [Bernstein, Buse, Slatten, 2015; Herman, Renz, 2000; Callen, Klein, Tinkelman, 2003]. Доказана первостепенная значимость корпоративного управления, адекватного особенностям НКО, для выработки стратегий организаций

[Brown, Guo, 2010; Cornforth, Edwards, 1999; Ferkins, Shilbury, 2012], формирования их социального капитала [Newton, 2001], легитимации в общественном мнении и укреплении доверия к ним [Stone, Ostrower, 2007]. За рубежом КО внесли весомый вклад в адаптацию НКО к вызовам пандемии коронавируса и экономического кризиса [Getting Ready for the Fallout, 2020]. Разнообразные эффекты деятельности КО производны от выполнения ими двух взаимосвязанных ролей, которые можно условно назвать внутренней и внешней. Первая — роль стратега и контролера, вторая — роль представителя НКО в социальной среде [Anheier, 2005; Ostrower, Stone, 2006].

Как отмечено выше, осмысление корпоративного управления базируется на теории принципал-агентских отношений между теми, кому организация призвана служить, и теми, кто повседневно руководит ее деятельностью [Fligstein, Freeland, 1995; Callen, Klein, Tinkelman, 2003]. Применительно к бизнесу теория дает ключ к анализу и рациональному построению взаимоотношений между собственниками (принципалами) и работниками, прежде всего менеджерами (агентами). Фокус теории — соответствие действий агентов интересам принципалов, достигаемое за счет надлежащего формирования ограничений и стимулов. К первым относятся, в частности, пределы полномочий менеджмента и плановые задания, ко вторым — поощрения и санкции.

Отмеченные моменты значимы для любой организации, если ею повседневно не управляют принципалы. Вместе с тем уточнение состава последних применительно к НКО зачастую проблематично, что во многом определяет особенности корпоративного управления в третьем секторе [Miller, 2002; Ostrower, Stone, 2006; Van Puyvelde et al., 2012]. Если круг принципалов коммерческой организации очерчивается списком ее собственников, то в странах с высокоразвитым третьим сектором его организации, особенно благотворительные, «как бы принадлежат тем сообществам или сегментам сообществ, ради служения которым существуют» [Renz, 2010: 800]. Соответственно, теория принципал-агентских отношений, будучи спроецирована на особенности НКО, приобретает специфическую форму, получившую название теории заинтересованных лиц, стейкхолдеров (stakeholder theory). К их числу могут относиться не только учредители организации, но и ее основные доноры и клиенты (благополучатели), а также волонтеры, местное сообщество и др. [Freiwirth, 2013]. Значима не имеющая идеального решения проблема дифференцированного учета ролей стейкхолдеров при выборе дизайна КО. Относительно проще, чем в других НКО, она решается в организациях, созданных для защиты интересов своих членов (профсоюзы, бизнес-ассоциации и т. п.). Однако далее речь идет об иных НКО, например, благотворительных фондах и организациях, оказывающих социальные услуги. Даже если в них предусмотрено членство, круг заинтересованных лиц шире состава членов.

Теория заинтересованных лиц акцентирует не только «распределенный» тип принципала, но и разнообразие вариантов распределения, сложность взаимоотношений внутри круга принципалов, а также проблемы репрезентации интересов и поддержания их баланса в процессе выполнения функций управления. В этом контексте предложена, в частности, модель из шести компонентов: «донор (принципал) — НКО (агент)», «клиенты, потребители услуг (принципалы) — НКО (агент)»,

«НКО (принципал) — поставщики услуг (агенты)», «попечительский совет (принципал) — исполнительный директор, менеджеры (агенты)», «менеджеры (принципалы) — сотрудники НКО (агенты)», «менеджеры (принципалы) — волонтеры НКО (агенты)» [Van Puyvelde et al., 2012].

Каковы бы ни были особенности НКО, они не упрощают, а усложняют принципал-агентские отношения и, следовательно, задачи корпоративного управления. К их числу относится, например, оптимальное разграничение функций оперативного руководства, возлагаемого на менеджмент, и стратегического управления и контроля, обычно составляющих прерогативу КО [Van Puyvelde et al., 2012]. Впрочем, сотрудников НКО, включая менеджеров, подчас привлекает не столько уровень оплаты, сколько миссия организации, которой они привержены. В подобных случаях грань между принципалами и агентами в той или иной мере стирается, что описывается теорией добросовестного служения (*stewardship theory*) [Caers et al., 2006]. Она предполагает большее, чем в стандартном варианте, влияние персонала на стратегию организации и меньшую меру его подотчетности. Проблема, однако, в конкретной степени совпадения интересов сотрудников, особенно менеджеров, с интересами других основных стейкхолдеров. В практическом плане теория добросовестного служения отнюдь не ориентирует на отсутствие КО, а предсказывает и объясняет более гармоничные, чем в иных случаях, отношения между ним и менеджментом.

Модификации принципал-агентских отношений характеризуют особенности корпоративного управления в НКО с точки зрения его внутренней роли. Внешняя роль находит отражение прежде всего в теории ресурсной зависимости (*resource dependence theory*). В ее фокусе использование в интересах организации широко понимаемых ресурсов членом КО. Таковы не только жертвования, но и репутация, влияние, контакты и т. п., за счет которых «ресурсы притягивают ресурсы». Это часто называется «наведением мостов» (*boundary-spanning*) и достигается тем успешнее, чем компетентнее и активнее члены КО репрезентируют организацию и защищают ее интересы [Miller-Millesen, 2003].

Теоретическое осмысление корпоративного управления в НКО — относительно новая область исследований. Поиски оптимальных вариантов построения и деятельности КО для различных типов НКО и ситуаций, в которых они действуют, далеки от завершения. Тем не менее их рефлексия породила взаимодополняющие теории институционального изоморфизма (*institutional isomorphism*) и контекстной обусловленности (*contingency theory*). Первая [Renz, 2010] объясняет распространение сходных структур и функций КО на основе своего рода естественного отбора успешных практик. Вторая [Bradshaw, 2009; Chelliah, Voersma, Klettner, 2016] предлагает подход к учету различий в компонентах среды, в которой действуют НКО. С этих позиций нашло объяснение влияние условий деятельности организаций на структуру КО, их функции, эффективность и взаимодействие с наемным менеджментом [Cornforth, 2003]. Показано, что в относительно устойчивой среде организациям свойственна более формализованная культура корпоративного управления, тогда как в условиях нестабильности деятельность НКО обычно менее формализована [Anheier, 2005].

Характеристика исследования

В ходе исследования проведено 81 очное интервью продолжительностью 60—80 минут с топ-менеджерами НКО и членами их советов. К числу первых отнесены те, кто имеют право без доверенности действовать от имени юридического лица. Это директора и их заместители, исполнительные директора, президенты (далее используется термин «руководитель») — 62 человека. Остальные 19 респондентов — неоплачиваемые члены советов, правлений и т. п. Опрошены представители 76 организаций (в пяти из них по два человека), из которых 39 ведут деятельность более чем в пяти субъектах РФ, 29 работают в Москве и области, две в Санкт-Петербурге и по одной организации в других городах: Новосибирске, Смоленске, Перми, Вологде, Краснодаре и Челябинске. Это относительно крупные и известные в секторе НКО разных правовых форм, среди направлений деятельности которых помощь сиротам, семьям с детьми, детям и взрослым с заболеваниями, бездомным животным и др. Они отобраны из числа НКО, которые, по данным Мониторинга состояния гражданского общества НИУ ВШЭ, привлекают наибольшие пожертвования. Уместно предположить, что при прочих равных условиях корпоративное управление в них более развито, чем в малых, не столь известных и менее успешных НКО.

Исследование сфокусировано на восприятии респондентами желательной роли КО, фактически присущих им функций и результативности их исполнения. Проблематика принципал-агентских отношений (с учетом модификации, предлагаемой теорией заинтересованных лиц) представлена прежде всего в блоке вопросов, относящемся к стратегическому планированию и контролю. С позиций теории ресурсной зависимости сформулирован блок вопросов о роли советов в привлечении и диверсификации ресурсов и контактов. Теории институционального изоморфизма и контекстной обусловленности принимались во внимание при рассмотрении организационных процессов и структур, а также социокультурных факторов, воздействующих на особенности управленческих процессов.

Результаты опроса

Ключевое значение имеет оценка роли КО как представителя основных стейкхолдеров НКО, репрезентирующего их интересы и предпочтения во взаимоотношениях с оплачиваемым менеджментом. Судя по высказываниям почти всех опрошенных руководителей, КО фактически не выполняют роли принципалов, а их члены не стремятся к этому. Приведем характерные примеры таких суждений:

Главный орган — это совет, по уставу. А по факту — чаще всего директор, который получает какой-то номинальный одобрямс от этого совета для того, чтобы соответствовать закону. То есть, все подписи стоят. В этом смысле противоречий с законом нет. Но, по большому счёту многое решается единолично. (Директор благотворительного фонда).

К сожалению, очень часто попечительские советы, особенно если в них состоят ... очень высокие какие-то люди, ты понимаешь, что это свадебные генералы, которые просто числятся на сайте. И реально ничего о работе фонда не знают, никак на самом деле не помогают. (Директор фонда профилактики сиротства).

Есть человек, который называется председатель попечительского совета, но он ни на что не влияет. (Директор фонда поддержки детей с заболеваниями).

Большинство опрошенных руководителей устраивает отсутствие реальных призываний КО на выполнение надзорной функции, хотя применительно к фондам она прописана в законе.

Ну, это вот по идее пишется в законе, но нет. Мне комфортно было бы, безусловно, их приглашать на наши мероприятия, на отчетные мероприятия... я готова в этом быть открытой и показывать финансирование, распределение блоками какими-то... Надзор — нет. (Исполнительный директор фонда поддержки социальных программ)

Надзор осуществляется лишь определенного рода, но не весь, потому что это мешает работе. (Директор по развитию фонда помощи детям)

В ответах руководителей упоминались отдельные не очень результативные попытки членов КО контролировать работу организаций или их сотрудников.

Наш совет все пытается системы оценки сотрудников ввести... Это как-то унижительно даже, и так все на износ работают, делают все, что могут. (Директор фонда поддержки предпринимательства).

Им бы лишь все контролировать, оно мне надо? Пусть деньгами помогут, а я сам все проконтролирую. (Президент фонда помощи детям).

Неприятие надзора со стороны КО в ряде случаев аргументируется тем, что члены советов недостаточно понимают особенности некоммерческого сектора.

...Мы пробовали отдавать надзорную функцию, но они не готовы выполнять надзорную функцию, потому что... люди, которые туда попадают, у них хорошо с русским языком, а все остальное — сорри. (Президент благотворительной организации)

Не столь однозначные оценки встречаются реже, но и они свидетельствуют о том, что оплачиваемые руководители НКО видят в КО и их членах потенциально полезные ресурсы организации, а не главных представителей ее принципалов. Так, о надзоре говорится:

По большому счету, штука очень нужная, но только в том случае, если ты хочешь, чтобы твою систему трясли. Ну, я имею в виду, не давали тебе закинуть. Потому что попечительский совет — это то, когда как раз на твою организацию смотрят со стороны и прямо под лупой. (Директор фонда поддержки общественных инициатив)

В отдельных интервью руководителей российских НКО ощущается пренебрежительное отношение к членам КО:

Нам хочется, чтобы они нам больше помогали, активнее и прочее. А... вот им хочется быть в хорошей компании. Иметь отношение к организации с хорошей репутацией, успешными кейсами и прочее. И часто... не очень понимают, в чем они могут быть полезны... (Директор благотворительного фонда)

Однако чаще ответы руководителей свидетельствуют о довольно высокой оценке КО и их членов, но только в качестве ассистентов:

...Помощь в управлении мне нужна, это точно, хотелось бы с кем-то ответственность разделять. (Директор фонда помощи животным)

Консультации совета очень нужны, мы их ценим, но нельзя просто нам принести и навязывать то, как они у себя бизнес ведут. (Директор фонда помощи больным детям)

Представления опрошенных членов КО о своей роли не контрастируют с представлениями менеджмента. Интервьюировались только те члены советов, которые, по их собственным оценкам, довольно глубоко вовлечены в дела организаций. Однако и они воспринимают себя главным образом в качестве помощников НКО и ее руководителя, а не субъектов целеполагания и контроля.

[Задача совета] использовать свой авторитет, свои связи, свои коммуникативные навыки для того, чтобы помогать организации так или иначе. Может там какие-то свои мозги, что-то такое. (Член совета фонда помощи детям)

Попечительский совет — он только наблюдательный. И он состоит из разных людей, которые открывают двери. (Член совета благотворительного фонда)

Способность организаций относительно успешно функционировать при отсутствии адекватного представительства принципалов отчасти объяснима в контексте теории добросовестного служения. Интервью дают представление об энтузиазме многих руководителей НКО.

Я жизнь за свою НКО отдам, у меня у самой ребенок с таким заболеванием, я сама через все прошла... Готова служить верой и правдой. (Директор фонда помощи детям)

Невыносимо видеть страдания детей и их родителей, поэтому я здесь. (Директор фонда помощи детям с заболеваниями)

Подобную меру преданности организации вряд ли можно найти в коммерческом секторе. Не обнаруживается она и в ответах членов КО. Это, разумеется, следует иметь в виду, оценивая плюсы и минусы формирования более сбалансированных принципал-агентских отношений. Однако, судя по материалам опроса, для отечественных НКО характерна не столько модификация принципал-агентских отношений, объясняемая теорией добросовестного служения, сколько объединение в лице исполнительного директора фигур основного, нередко монопольного,

представителя принципалов и ключевого агента. В принципе, допустимо предположение, что таков результат «естественного отбора» вариантов, обеспечивающий быстрое и высокоэффективное развитие третьего сектора. Если бы это нашло эмпирическое подтверждение, следовало бы констатировать, что реалии нашей страны опровергают принятые в мире теории корпоративного управления НКО. Однако фактические данные о масштабах сектора, темпах его роста и ресурсной обеспеченности, как и данные о доверии к НКО, говорят об острых проблемах, предсказуемых в свете этих теорий.

Кроме того, внимания требуют два момента. Первый из них — опасность «любительщины», связанная с чрезмерной личной окрашенностью решений, что считается одной из потенциально уязвимых черт НКО [Steinberg, 2006]. Эффективное построение корпоративного управления — едва ли не главное средство предотвращения иррациональности такого рода. Второй момент связан с упоминавшейся ранее ситуацией смены поколений, в ходе которой на место энтузиастов — основателей НКО могут приходиться профессионалы, готовые жить по законам рынка. Они особенно конкурентоспособны при замещении позиций руководителей НКО, оказывающих как платные, так и бесплатные для граждан услуги, финансируемые государством, к чему стал довольно широко допускаться третий сектор. Приход профессионалов уменьшает риски «любительства», зато чреват меньшей самоотверженностью. Следовательно, возрастает значимость роли, которую призваны играть независимые и активные члены КО. Однако пока не видно признаков смены преобладающей модели по мере кадрового обновления сектора. Скорее имеет место ее репликация, объяснимая в свете теории институционального изоморфизма, но в данном случае не оптимальная.

Ожидания руководителей в отношении членов КО имеют наряду с общими чертами нюансы, различить которые помогают упоминавшиеся теории. Существенны грани между помощью менеджменту в выполнении собственно управленческих функций, содействием в финансировании и репутационной поддержкой, которая ассоциируется с «наведением мостов». Выше приводились высказывания, относящиеся преимущественно к первому из трех аспектов поддержки. Они иллюстрировали восприятие членов КО преимущественно как волонтеров-помощников. В опросе это отчетливо проявилось, в том числе, применительно к теме стратегического планирования, ключевая роль в котором должна, согласно теории, принадлежать КО.

В формировании стратегии, особенно долгосрочной, мне помощь нужна. Хорошо, когда несколько человек над стратегией думают. (Президент фонда помощи детям)

Мне, главное, чтобы помогли стратегию выстраивать. Все-таки в совете люди — известные, держат руку на пульсе. (Директор НКО, занимающейся помощью детям)

Хотелось бы, чтобы совет состоял из тех людей, которые способны видеть картину масштабно... и помогать нам формулировать стратегическое видение. (Исполнительный директор НКО, занимающейся помощью подросткам)

Совет очень нужен для упрощения сложных задач, сценарного планирования, поиска новых идей, приоритизации стратегических целей. (Директор благотворительного фонда)

Подобные высказывания побуждают вспомнить не столько о принципал-агентских отношениях, сколько о теории ресурсной зависимости. В них отчетливо звучит запрос на волонтерское предоставление интеллектуальных ресурсов. Судя по материалам интервью, заинтересованность в таких ресурсах типична, но конкретно в отношении стратегического планирования картина не единообразна. Сколько-нибудь существенное вовлечение КО в реализацию этой функции привлекательно лишь для 40 % опрошенных руководителей.

Зато единодушен запрос руководителей на участие КО в привлечении денежных средств. Часть высказываний на этот счет прямолинейны:

Совет попечителей — это люди, которые дают деньги. (Заместитель директора фонда поддержки национальной общины)

Первое, что они могут делать, — это самостоятельно лично участвовать, делать пожертвования. (Директор благотворительного фонда)

Однако преобладает акцентировка, в той или иной мере ассоциирующаяся с ролью КО в «наведении мостов».

...задача по фандрайзингу состоит больше в том, чтобы помочь нам наладить связи с теми людьми и организациями, которые потенциально могут быть нашими партнерами. (Директор фонда поддержки уязвимых групп населения)

Попечительский совет проявляет некую финансовую активность. Это дополнительный доступ к рынку пожертвований. (Исполнительный директор НКО помощи детям)

...я в него [в совет] и зову людей, таких лидеров мнения, ... чтобы они были некоторыми якорями для вхождения туда и других, уже более сильных, предпринимателей... (Директор фонда поддержки предпринимательства)

В данном отношении позиции опрошенных членов КО не отличаются от позиций руководителей.

Основная, мне кажется, ценность от членов совета директоров — сеть контактов, сеть связей, за счет которых можно подтягивать финансирование. (Член совета фонда помощи детям с заболеваниями)

...Если непосредственно деньги не можем принести, то контактами нашего директора просто забрасываем. (Член совета фонда помощи пожилым)

Опрос показал, что участие КО в фандрайзинге особенно ценно для обеспечения базовых условий деятельности НКО, тогда как привлечение средств на кон-

кретные проекты составляет менее сложную задачу, если у организации имеется прочная репутация (таковы НКО, охваченные опросом).

На программную деятельность мы сами деньги найдем. А вот на административную — не всегда так просто. Донору сложно объяснить, почему часть его пожертвования пойдет не больному ребенку, а на зарплату бухгалтера, например. Помощь совета очень нужна в этом вопросе. (Директор фонда помощи семьям)

Проекты яркие, понятные, рассчитаны на помощь благополучателям, на них все деньги хотят давать. А поддерживать рублем НКО, их зарплаты, вообще обывателю не понятно зачем. Тут бы помощь советов очень пригодилась. (Исполнительный директор НКО, занимающейся помощью подросткам)

Хотя о вкладе КО в репутацию организации чаще всего говорилось в связи с фандрайзингом, причем понимаемым преимущественно как установление личного контакта с потенциальными донорами, в ряде ответов подчеркивалось самостоятельное значение имиджа, способного обеспечивать доверие к НКО.

Совет много значит для репутации, для создания и поддержания имиджа организации. Я сама, когда с НКО знакоюсь, прежде всего... смотрю, какие люди входят в совет, насколько известные и влиятельные. (Директор по стратегическому развитию благотворительного фонда)

... Человек известный, уважаемый... может быть лицом фонда ... Может рассказывать об этой работе, ... вынося эту информацию на какой-то новый уровень, который недоступен на уровне там руководства и полевых сотрудников фонда. (Директор фонда помощи женщинам)

Итак, даже когда КО не являются полноценными исполнителями роли принципала по отношению к менеджменту, личная репутация членов советов помогает на уровне отдельной организации компенсировать дефицит доверия к НКО как институтам.

Заключение

Опрос, результаты которого представлены выше, показал, что состояние корпоративного управления в российском секторе НКО характеризуется общераспространенностью такого варианта взаимоотношений между оплачиваемым менеджментом и неоплачиваемыми членами советов, в котором вторые скорее ассистируют первым, чем направляют и контролируют их деятельность. Сопоставление с основными теориями, обосновывающими функции корпоративного управления в третьем секторе и подкрепленными зарубежными эмпирическими исследованиями, не позволяет рассматривать такой вариант в качестве оптимального с точки зрения доверия к НКО и их эффективности.

Судя по данным опроса, даже в крупных и известных организациях (а именно они были охвачены исследованием) пока существует запрос скорее на усиление

ассистирующей роли КО, чем на выполнение ими роли полноценных представителей принципалов. Более полное удовлетворение данного запроса позволило бы упрочить позиции многих конкретных НКО и улучшить их работу. Однако обретение широких перспектив для третьего сектора в целом предполагает становление адекватных его специфике вариантов принципал-агентских отношений. Этот процесс, по-видимому, может быть лишь постепенным. Предпосылками сдвигов способны служить, с одной стороны, смена поколений исполнительных руководителей и общее «взросление» сектора, с другой — нарастание вовлеченности членов советов в дела НКО, чему в принципе благоприятствует стремление менеджмента получать более ощутимую помощь. Отслеживание такого рода сдвигов и процессов конвертации эффективного ассистирования во влияние — задача будущих исследований.

Список литературы (References)

Кузьмин А. И. Пособие по формированию и оценке Попечительских Советов НКО. Архангельск: Гарант, 2017.

Kuzmin A. I. (2017) Study Guide on Formation and Evaluation of NGO Trustee Boards. Arkhangelsk: Garant. (In Russ.)

Центр устойчивого развития Псковской области. Сборник материалов по проекту «Попечительские советы как форма общественного участия граждан в решении социальных вопросов сообщества». Псков, 2018.

Center for Sustainable Development of the Pskov Region. (2018) Sourcebook on the Project “Trustee Boards as a Form of Citizen Participation in Addressing Community Social Issues”. Pskov. (In Russ.)

Якобсон Л. И. Экономический образ мысли и законодательство о некоммерческих организациях // Вопросы экономики. 2012. № 8. С. 48—63. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2012-8-48-63>.

Jakobson L. I. (2012) Economic Way of Thought and Legislation on Nonprofit Organizations. Voprosy Ekonomiki. No. 8. P. 48—63. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2012-8-48-63>. (In Russ.)

Anheier H. K. (2005) Nonprofit Organizations. Theory, Management, Policy. London; New York, NY: Routledge.

Ben-Ner A., Gui B. (2003) The Theory of Nonprofit Organization Revisited. In: Anheier H. K., Ben-Ner A. (eds) *The Study of the Nonprofit Enterprise. Nonprofit and Civil Society Studies (An International Multidisciplinary Series)*. Boston, MA: Springer. P. 3—26. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-0131-2_1.

Bernstein R., Buse K., Slatten L. A. (2015) Nonprofit Board Performance: Board Members Understanding Their Roles and Responsibilities. *American Journal of Management*. Vol. 15. No. 1. P. 24—35.

Bradshaw P. (2009) A Contingency Approach to Nonprofit Governance. *Nonprofit Management and Leadership*. Vol. 20. No. 1. P. 61—81. <https://doi.org/10.1002/nml.241>.

Brown W. A., Guo Ch. (2010) Exploring Key Roles for Nonprofit Boards. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol. 39. No. 3. P. 536—546. <https://doi.org/10.1177/0899764009334588>.

Caers R., Du Bois C., Jegers M., De Gieter S., Schepers C., Pepermans R. (2006). Principal—Agent Relationships on the Stewardship — Agency Axis. *Nonprofit Management and Leadership*. Vol. 17. No. 1. P. 25—47. <https://doi.org/10.1002/nml.129>.

Callen J. L., Klein A., Tinkelman D. (2003) Board Composition, Committies, and Organizational Efficiency: The Case of Nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol. 32. No. 4. P. 493—520. <https://doi.org/10.1177/0899764003257462>.

Chelliah J., Boersma M., Klettner A. (2016) Governance Challenges for Not-for-Profit Organisations: Empirical Evidence in Support of a Contingency Approach. *Contemporary Management Research*. Vol. 12. No. 1. P. 3—24. <https://doi.org/10.7903/cm.14538>.

Cornforth C., Edwards C. (1999) Board Roles in the Strategic Management of Public Service of nonprofit Organizations: Theory and Practice. *Corporate Governance: an International Review*. Vol. 7. No. 4. P. 346—362. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00165>.

Cornforth C. (2003). Conclusion: Contextualizing and Managing the Paradoxes of Governance. In: C. Cornforth. *The Governance of Public and Non-profit Organizations*. London: Routledge.

Ferkins L., Shilbury D. (2012) Good Boards Are Strategic: What Does That Mean for Sport Governance? *Journal of Sports Management*. Vol. 26. No. 1. P. 67—80. <https://doi.org/10.1123/jsm.26.1.67>.

Fligstein N., Freeland R. (1995) Theoretical and Comparative Perspectives on Corporate Organization. *Annual Review of Sociology*. Vol. 21. No. 1. P. 21—43. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.21.080195.000321>.

Freiwirth J. (2013) Community-Engagement Governance™: Engaging stakeholders for community impact. In: Cornforth C., Brown W. A. (eds.) *Nonprofit governance: innovative perspectives and approaches*. London: Routledge. P. 199—225 <https://doi.org/10.4324/9780203767115-22>.

Getting Ready for the Fallout (2020) URL: <https://www.ivar.org.uk/wp-content/uploads/2020/04/Briefing-3-Getting-ready-for-the-fallout-IVAR-April-2020-1.pdf> (accessed: 19.12.2021).

Hansmann H. (1980) The Role of Nonprofit Enterprise. *Yale Law Journal*. Vol. 8. No. 5. P. 835—898. <https://doi.org/10.2307/796089>.

Herman R. D., Renz D. O. (2000) Board Practices of Especially Effective and Less Effective Local Nonprofit Organizations. *The American Review of Public Administration*. Vol. 30. No. 2. P. 146—160. <https://doi.org/10.1177/02750740022064605>.

Jakobson L. I., Sanovich S. (2010) The Changing Models of the Russian Third Sector: Import Substitution Phase. *Journal of Civil Society*. Vol. 6. No. 3. P. 279—300. <https://doi.org/10.1080/17448689.2010.528951>.

Miller J. L. (2002) The Board as a Monitor of Organizational Activity: The applicability of Agency Theory to Nonprofit Boards. *Nonprofit Management and Leadership*. Vol. 12. No. 4. P. 429—450. <https://doi.org/10.1002/nml.12407>.

Miller-Millesen J.L. (2003) Understanding the Behavior of Nonprofit Boards of Directors: A Theory-Based Approach. *Nonprofit and Voluntary sector Quarterly*. Vol.32. No. 4. P. 521—547. <https://doi.org/10.1177/0899764003257463>.

Newton K. (2001) Social Capital and Democracy. In: B. Edwards, M. Foley & M. Diani (eds.) *Beyond Tocqueville: Civil Society and the Social Capital Debate in Comparative Perspective*. Medford, MA: Tufts University Press. P. 3—24.

OECD (2015) G20/OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264236882-en>.

Ostrower F., Stone M. M. (2006). Governance: Research trends, gaps, and future prospects. In: Powell W. W., Steinberg R. (eds.) *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*. New Haven & London: Yale University Press. P. 612—618.

Renz D. O. (2010). Conclusion: The Future of Nonprofit Leadership and Management. In: D. O. Renz Herman R. D. (eds.) *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. P. 794—804.

Salamon L. M., Benevolenski V., Jakobson L. I. (2015) Penetrating the Dual Realities of Government — Nonprofit Relations in Russia. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. Vol. 26. No. 6. P. 2178—2214. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9652-5>.

Steinberg R. (2006) Economic Theories of Nonprofit Organizations. In: W. W. Powell and R. Steinberg (eds.) *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*. Yale University Press. P. 117—139.

Stone M. M., Ostrower F. (2007) Acting in the Public Interest? Another look at Governance Research in Nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol. 36. No. 3. P. 416—438. <https://doi.org/10.1177/0899764006296049>.

Van Puyvelde S., Caers R., Du Bois C., Jegers M. (2012) The Governance of Nonprofit Organizations: Integrating Agency Theory with Stakeholder and Stewardship Theories. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol. 41. No. 3. P. 431—451. <https://doi.org/10.1177/0899764011409757>.

Weisbrod B. (1975) Toward a Theory of The Voluntary Nonprofit Sector in a Three-Sector Economy. In: Phelps E. (ed.) *Altruism, Morality, and Economic Theory*. New York, NY: Sage.