

ГРАЖДАНСКОЕ УЧАСТИЕ

DOI: 10.14515/monitoring.2016.4.05

Правильная ссылка на статью:

Миннигалеева Г. А. Инновационность российских НКО: масштабы и взаимосвязь с особенностями управления // Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены. 2016. № 4. С. 67—79.

For citation:

Minnigaleeva G. A. Innovativeness of the Russian NGOs: scope of implementation and correlations with management characteristics. *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*. 2016. № 4. P. 67—79.

Г. А. Миннигалеева ИННОВАЦИОННОСТЬ РОССИЙСКИХ НКО: МАСШТАБЫ И ВЗАИМОСВЯЗЬ С ОСОБЕННОСТЯМИ УПРАВЛЕНИЯ

ИННОВАЦИОННОСТЬ РОССИЙСКИХ
НКО: МАСШТАБЫ И ВЗАИМОСВЯЗЬ
С ОСОБЕННОСТЯМИ УПРАВЛЕНИЯ

INNOVATIVENESS OF THE RUSSIAN
NGOS: SCOPE OF IMPLEMENTATION
AND CORRELATIONS WITH MANAGE-
MENT CHARACTERISTICS

МИННИГАЛЕЕВА Гульнара Афрузовна — кандидат педагогических наук, научный сотрудник Центра исследований гражданского общества и некоммерческого сектора, доцент кафедры экономики и управления в негосударственных некоммерческих организациях факультета государственного и муниципального управления Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», Москва, Россия.
E-MAIL: gminnigaleeva@hse.ru
ORCID: 0000-0003-1242-4081

Gulnara A. MINNIGALEEVA^{1,2} — Ph.D., associate professor
E-MAIL: gminnigaleeva@hse.ru
ORCID: 0000-0003-1242-4081

Abstract. The article discusses Russian nonprofit nongovernmental organizations in terms of their innovativeness. Based on the empirical data we describe

¹ Centre for Studies of Civil Society and Nonprofit Sector, Moscow, Russia

² National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

Аннотация. Рассматриваются российские некоммерческие организации в отношении их инновационности. На основании эмпирических данных показаны масштабы инновационности российских некоммерческих организаций, выявлены наиболее и наименее инновационные области деятельности

the scope of innovativeness of the Russian nonprofit organizations (48 % of the surveyed NGOs have implemented innovations), and identify the most innovative and the least innovative areas of NGOs' functioning. We analyze correlations of its management characteristics and innovativeness in five spheres: relations

российских НКО. Проанализированы взаимосвязи инновационности организации и особенностей ее управления в разрезе пяти сфер: отношения с внешней средой, отношения с внутренними стейкхолдерами, лидерство, организационная культура, управление процессами и ресурсами. Выявлено, что положительно коррелируют с уровнем инновационности: участие разнообразных внешних стейкхолдеров в процессе принятия решений, участие организации в сетевых сообществах; количество сотрудников организации, количество добровольцев организации, включение в принятие решений сотрудников и работа руководителя вместе с ними; частота встреч членов коллегиального органа управления; ориентированность организации (наличие задачи) на инновации; наличие достаточных ресурсов, наличие стратегического плана. Отрицательно коррелирует с уровнем инновационности организации стаж нахождения лидера организации в своей должности. Количество человек в управляющем коллегиальном органе НКО, по видимому, не связано с инновационностью.

Ключевые слова: инновационность, инновации в НКО, некоммерческие организации, факторы инноваций, менеджмент НКО

Благодарность. Статья подготовлена на основе данных проекта «Мониторинг состояния гражданского общества», полученных в 2015 г. Проект ведется Центром исследований гражданского общества и некоммерческого сектора Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ.

with the external environment, relations with the internal stakeholders, organization's culture, leadership, management of processes and resources. We have identified that such characteristics as participation of various external stakeholders in decision making, participation of the organization in the professional networks; number of employees, number of volunteers, inclusion of employees in decision making; frequency of meetings of the board; organization's orientation towards innovativeness; sufficiency of funds for implementing innovations, existence of the strategic plan positively correlate with the level of innovativeness. Negative correlation is with the number of years of the leader's length of service. Number of the members of the board seems not to be related to innovativeness of the Russian NGOs.

Keywords: innovativeness, innovations in NGOs, nonprofit organizations, determinants of innovations, NGO management

Acknowledgment. The article is based on the data of the «Monitoring of the state of civil society» carried out in 2015. The project is managed by the Centre for Studies of Civil Society and the Non-Profit Sector of the National Research University Higher School of Economics in the framework of the NRU HSE fundamental research program.

Тема инноваций в социальной сфере становится все более актуальной как в зарубежной, так и в российской политической и научной риторике. В то время как в российской науке инновации в государственном управлении и бизнесе изучаются достаточно широко [Филин, Чайковская, 2012; Коробейников, Трефилова, 2001; Дубиненкова, Иванова, 2014 и др.], инновации в секторе некоммерческих организаций до сих пор исследованы гораздо меньше [Краснопольская, Мерсиянова, 2014]. В рамках данной работы мы охарактеризуем масштабы внедрения различных инноваций в российских некоммерческих организациях и попытаемся установить взаимосвязь уровня инновационности этих организаций с особенностями их управления.

В связи с целью данной работы мы принимаем следующее определение. Инновации — это новые решения (продукты, услуги, модели, процессы и т. д.), которые отвечают социальным потребностям более эффективно, чем текущие решения, и которые способствуют развитию существующих межсекторных взаимодействий и более результативному использованию ресурсов [Проект Центра..., 2015].

Методология эмпирического исследования

В рамках проекта «Мониторинг состояния гражданского общества». Центр исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ в 2015 году провел всероссийское обследование негосударственных некоммерческих организаций методом личного опроса руководителей НКО по полуформализованной анкете. Общий объем выборки составил 850 человек. Опрос проводился по квотной выборке с использованием репрезентативных квот по организационно-правовым формам и годам регистрации НКО, в 33 субъектах РФ.

Масштабы инновационности российских НКО

Охарактеризуем в целом масштабы внедрения инноваций российскими НКО в следующих областях: отношения с партнерами, управление сотрудниками, управление волонтерами, достижение цели организации, формирование стратегического плана, система организации совещаний и коммуникаций внутри организации, система отчетности, организационная структура, использование компьютерных технологий, введение новых программ, проектов или услуг для благополучателей, введение новшеств в ранее существовавшие программы, проекты или услуги для благополучателей, продвижение программ, проектов, услуг, деятельности организации для повышения ее узнаваемости, улучшения репутации, привлечения новых клиентов, фандрайзинг.

В целом, 48 % обследованных НКО внедрили различные социальные инновации в одной или нескольких областях. Как видно из рис. 1, наиболее инновационными областями (20 % и более НКО, внедривших инновации) являются: достижение цели организации; использование компьютерных технологий; продвижение программ, проектов, услуг, деятельности организации для повышения ее узнаваемости, улучшения репутации, привлечения новых клиентов. Наименее инновационной областью (менее 10 % НКО внедрили инновации) является управление волонтерами.

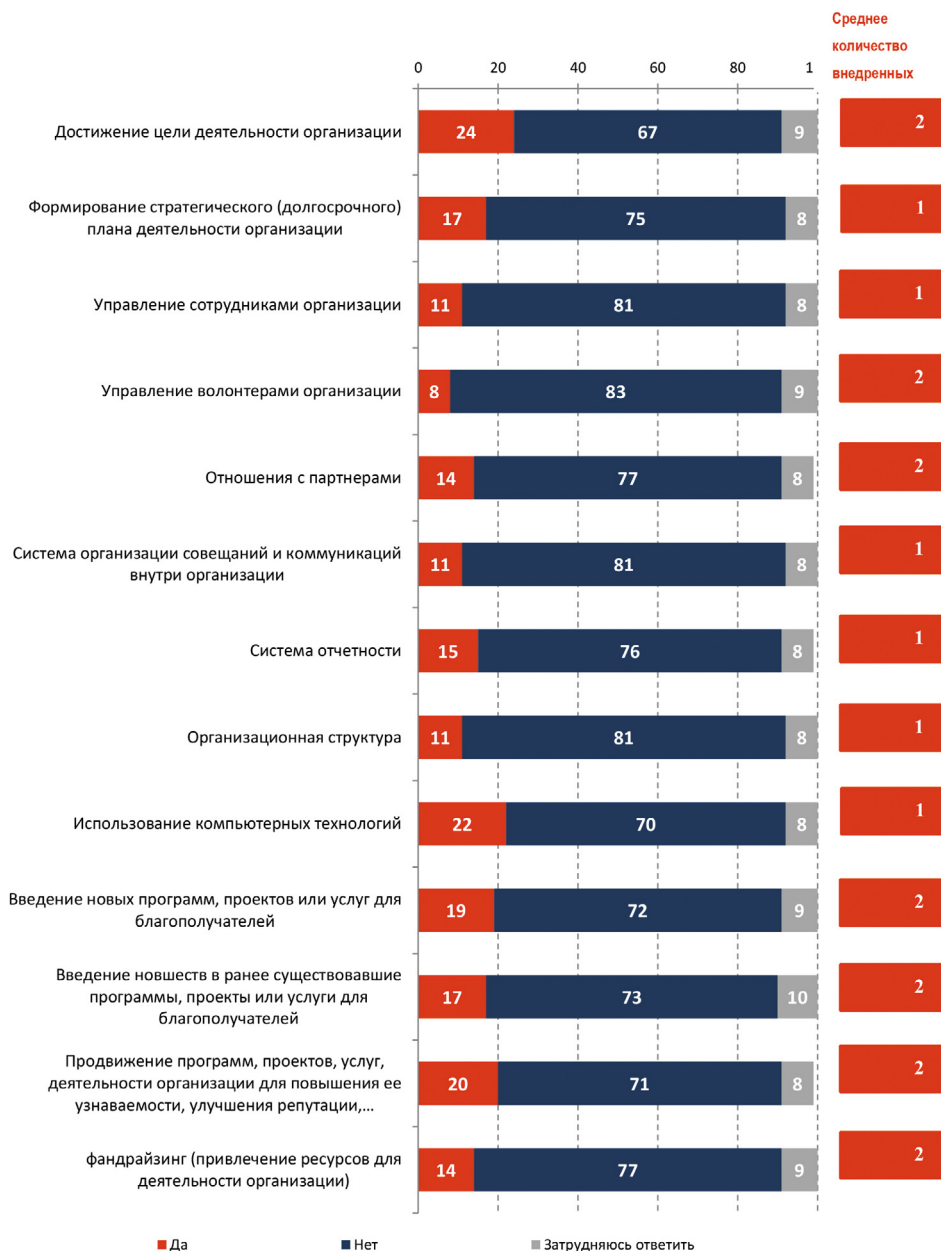


Рисунок 1. За последние два года внедрялись ли в Вашей организации инновации в следующих областях? (% от НКО, внедривших инновации в данной области)¹

¹ Среднее количество внедренных инноваций рассчитано от числа внедривших инновации и указавших их конкретное количество

По количеству внедренных инноваций лидируют (в среднем внедрены более 2-х инноваций) такие области, как продвижение программ, проектов, услуг, деятельности организации для повышения ее узнаваемости, улучшения репутации, привлечения новых клиентов; введение новых программ, проектов или услуг для благополучателей; отношения с партнерами; введение новшеств в ранее существовавшие программы, проекты или услуги для благополучателей; достижение цели организации; управление волонтерами. Минимальное среднее количество внедренных инноваций (менее 1,5 инноваций) зафиксировано в областях: система отчетности; организационная структура.

Управленческие особенности как фактор инновационности НКО

На инновационность некоммерческих организаций влияют особенности управления организацией в следующих сферах: отношения с внешней средой, отношения с внутренними стейкхолдерами, лидерство, организационная культура, управление процессами и ресурсами [Миннигалеева, 2015].

В каждой из сфер можно выделить несколько факторов, значительно влияющих на инициирование и продвижение инноваций в организации, причем далеко не все факторы трактуются однозначно. Кратко охарактеризуем описанные нами ранее факторы управления, влияющие на инновационность НКО [Миннигалеева, 2015]. Так, в сфере отношений с внешней средой позитивное влияние оказывает участие внешних стейкхолдеров в стратегическом управлении организацией, тесные связи руководителя с внешними стейкхолдерами, участие организации в профессиональных ассоциациях и сетевых сообществах.

В отношениях с внутренними стейкхолдерами (сотрудниками, управляющим составом, волонтерами) инновациям способствуют профессионализация и специализация, особая система мотивации сотрудников и высокий уровень коммуникационного обмена. Включение сотрудников в процесс принятия решений может служить как положительным, так и негативным фактором, в зависимости от исполнения. Для НКО особое значение имеет коллегиальный орган управления (board): разнообразие его участников и их включённость в процесс принятия решений позитивно влияют на инновационность организации.

Трансформационный стиль лидерства (больше) или транзакционный (меньше) способствуют инновациям, а роль лидера подчеркивается как первичная в инициации и продвижении инноваций. Влияние срока нахождения руководителя в должности неоднозначно. Организационная культура способствует инновациям в случае, когда она ориентирована на толерантность к идеям и работе других, и препятствует инновациям в случае преимущественной ориентации на стабильность, безопасность и бесконфликтность.

В сфере управления ресурсами и процессами (в том числе технологическими новшествами) особо важно включение в стратегический план создания и внедрения инноваций и видение перспективы руководителем и всей командой, активное использование лучших практик, а также целенаправленное выделение на это временных, человеческих и других ресурсов.

Рассмотрим далее какие особенности управления в вышеназванных сферах в российских НКО коррелируют с их более высокой инновационностью. Уровень

инновационности нами определяется по количеству областей, в которых НКО внедряли инновации.

Отношения с внешней средой

По данным зарубежных исследователей [Parsons, Broadbridge, 2004; Chase, Schusler, Decker, 2000] участие разнообразных внешних стейкхолдеров в процессе принятия решений коррелирует с более высокой степенью инновационности организации.

Обследование российских НКО показало, что среди НКО, внедривших инновации в трех-пяти областях и более пяти областей — наибольшее количество организаций, в которых есть как исполнительный коллегиальный орган управления, так и попечительский/наблюдательный совет (соответственно 22% и 18%), в отличие от 9% таких организаций, не внедривших ни одной инновации.

Кроме того, как видно из диаграммы на рис. 2, в действительности, вероятно, на инновационность организации влияет не столько количество членов, сколько их разнообразие. В случае с российскими НКО среди организаций внедрявших инновации в большем количестве областей, состав коллегиальных органов управления более разнообразен. В частности, он чаще включает представителей органов власти, волонтеров, представителей партнерских коммерческих и некоммерческих организаций, а также благополучателей.

Ожидаемо, одно наличие в составе коллегиального органа управления представителей разных групп стейкхолдеров еще не делает организацию инновационной. Важно, чтобы они участвовали в работе этого органа управления. И тут мы получаем несколько отличную картину (рис. 3). Среди организаций, применивших инновации в 3—5 областях значительно чаще встречаются организации, в заседаниях коллегиального органа которых принимают участие представители партнерских коммерческих (18%) и некоммерческих (14%) организаций. Участие волонтеров в работе коллегиального органа управления также значительно чаще встречается в организациях, внедривших инновации в более, чем 5 областях (14%).

Участие организации в сетевых сообществах также способствует вовлечению большего числа внешних стейкхолдеров в процесс управления организацией, а следовательно должно способствовать более высокой степени инновационности организации.

В нашем обследовании российских НКО четко видна тенденция: в группах, внедривших инновации в последние два года, — значительно больше организаций, в которых руководитель, руководящий состав или рядовые сотрудники принимали участие во встречах профессиональных сообществ в сфере деятельности НКО, а также встречах сетевых сообществ НКО (см. таблицу 1). При этом, очевидно, что участие волонтеров повторяет эту тенденцию, но не оказывает аналогичного по значимости влияния на инновационность организации.

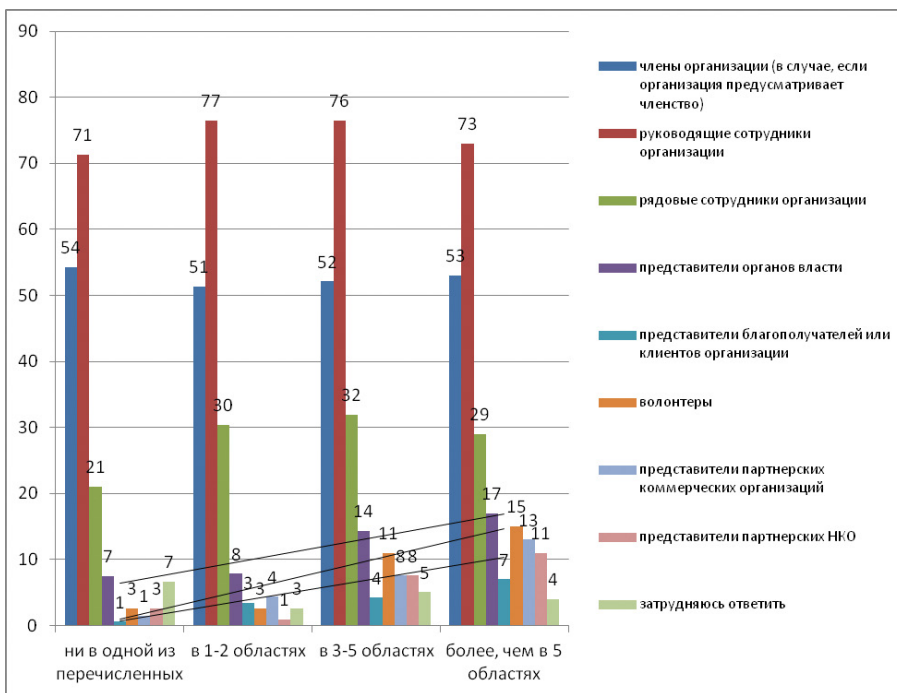


Рисунок 2. За последние два года кто из нижеперечисленных входил в состав коллегиальных органов управления? (По горизонтальной оси — количество областей, в которых были внедрены инновации за последние два года)

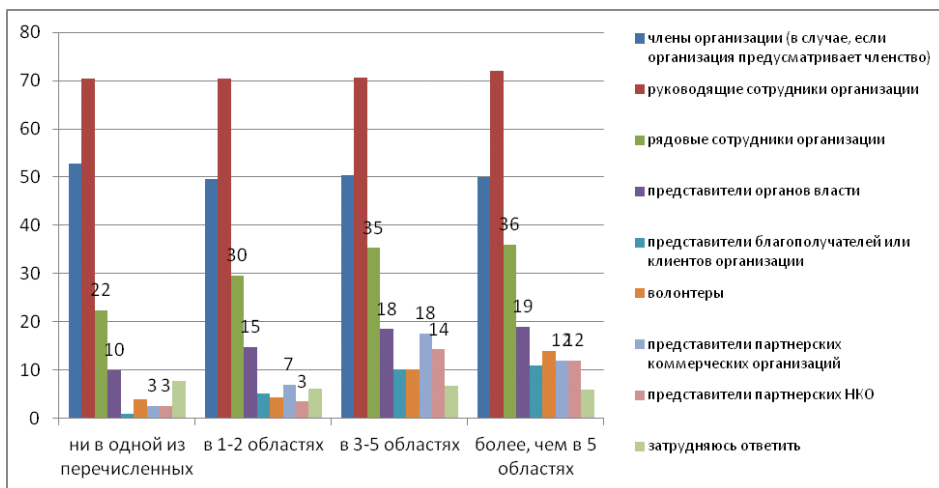


Рисунок 3. За последние два года кто из них принимал участие в заседаниях этих органов управления всегда или почти всегда? (По горизонтальной оси — количество областей, в которых были внедрены инновации за последние два года)

Таблица 1. Участие сотрудников и волонтеров НКО в деятельности сетевых и профессиональных сообществ (%)²

			Внедрили инновации за последние два года			
			ни в одной из перечисленных	в 1—2 областях	в 3—5 областях	более, чем в 5 обл.
Руководитель	встречи сетевых сообществ, коалиций НКО?	Такого участия не было	78	70	51	50
		Такое участие было	17	28	47	43
		Затрудняюсь ответить	5	2	2	7
	встречи профессиональных сообществ в сфере деятельности НКО?	Такого участия не было	74	59	50	48
		Такое участие было	21	38	50	49
		Затрудняюсь ответить	6	3	1	3
Руководящий состав (не включая руководителя)	встречи сетевых сообществ, коалиций НКО?	Такого участия не было	84	79	65	65
		Такое участие было	11	18	32	28
		Затрудняюсь ответить	5	3	4	7
	встречи профессиональных сообществ в сфере деятельности НКО?	Такого участия не было	82	69	63	60
		Такое участие было	12	28	35	36
		Затрудняюсь ответить	5	3	2	4
Рядовые сотрудники	встречи сетевых сообществ, коалиций НКО?	Такого участия не было	91	87	85	79
		Такое участие было	4	10	12	15
		Затрудняюсь ответить	5	3	3	6
	встречи профессиональных сообществ в сфере деятельности НКО?	Такого участия не было	90	86	80	73
		Такое участие было	5	10	18	22
		Затрудняюсь ответить	5	3	2	5
Волонтеры	встречи сетевых сообществ, коалиций НКО?	Такого участия не было	95	95	94	88
		Такое участие было	2	3	5	9
		Затрудняюсь ответить	3	2	1	3
	встречи профессиональных сообществ в сфере деятельности НКО?	Такого участия не было	95	95	92	89
		Такое участие было	2	3	6	9
		Затрудняюсь ответить	3	2	1	3

² Здесь и далее в таблицах значения приведены с 5% доверительным интервалом, синим выделены значения значительно ниже, чем в среднем по выборке; красным выделены значения значительно выше, чем в среднем по выборке.

Отношения с внутренними стейкхолдерами

Большее количество сотрудников организации (в силу возможностей для профессионализации и специализации) коррелирует с более высокой степенью инновационности организации [Jaskyte, 2013].

В обследовании российских НКО данная тенденция подтверждается. Выявлено, что наибольшей степенью инновационности, характеризуются организации, в которых количество оплачиваемых сотрудников превышает 30 человек — 31 % внедрились за последние два года инновации более, чем в пяти областях, а наименьшей — в которых нет оплачиваемых сотрудников- 59 % не внедрили инноваций ни в одной области.

Оказалось, что большее количество добровольцев организации также положительно коррелирует с более высокой степенью инновационности организации.

27 % НКО, привлекающих 50 и более добровольцев, и 24 %, использующих больше чем 200 человеко-часов добровольческого труда в месяц внедрили инновации в более, чем пяти областях. Это существенно больше, чем в НКО, привлекающих меньшее количество добровольцев, или не привлекающих их вовсе, а также использующих меньшее количество человеко-часов добровольческого труда в месяц.

По данным зарубежных исследователей включение в принятие решений сотрудников [Moynihan, Wart, 2003] и работа руководителя вместе с ними [Harrison, Murray, 2012] связаны с большей инновационности организации.

В подтверждение этого, согласно данным обследования российских НКО, тогда как группы организаций, применивших и не применивших инноваций не отличались значительно по количеству принимающих решения по инициативе руководителя, в группах, внедривших инновации более, чем в трех областях, чаще принимали решения по инициативе членов коллегиального уровне при поддержке руководителя (табл. 2).

Таблица 2. *Насколько часто в Вашей организации на заседании коллегиального исполнительного органа управления принимаются решения*

По инициативе других членов коллегиального органа при поддержке руководителя организации	Инновации за последние два года			
	ни в одной из перечисленных	в 1—2 областях	в 3—5 областях	более, чем в 5 обл.
Часто	28	22	34	34
Не часто	35	33	38	34
Редко	21	28	13	16
Никогда	9	9	8	10
затрудняюсь ответить	6	9	8	6

Количество человек в управляющем коллегиальном органе НКО положительно связывают со степенью инновационности организации [Jaskyte, 2013]. Однако для российских НКО данная гипотеза не подтвердилась. Интересно, что среди организаций, применявших и не применявших инновации, количество членов

коллегиального органа управления (как исполнительного, так и наблюдательного) значительно не отличалось. Однако, в группе организаций, применивших инновации в более, чем пяти областях, члены исполнительного органа управления встречались значительно чаще (в среднем десять раз в год), чем в других группах (в среднем шесть раз (не применявших инновации ни в каких областях) и семь-восемь раз (применивших инновации соответственно в одной-двух и трех-пяти областях).

Лидерство

Стаж нахождения руководителя в своей должности — противоречивый фактор, который по данным разных авторов может влиять на инновационность организаций как позитивно, так и негативно [Миннигалева, 2015]. Однако наше исследование российских НКО подтверждает негативную корреляцию, аналогичную выявленной К. Jaskyte: чем дольше руководитель находится в своей должности, тем менее он склонен к инновациям [Jaskyte, 2011].

Как видно из таблицы, среди руководителей, значимо меньшее количество внедрили инновации в 3—5 областях руководители со стажем более 10 лет. А также наименьшее количество руководителей, совсем не внедривших инновации — среди руководителей, проработавших в своей должности менее 3 лет.

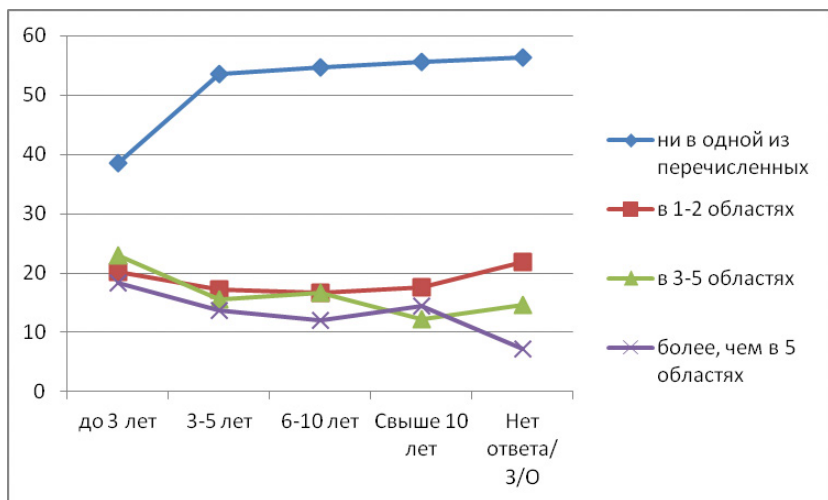


Рисунок 4. Количество областей, в которых были применены инновации и стаж работы руководителя организации в своей должности

Организационная культура

Для появления инноваций очень важно наличие соответствующих установок и задач. Для российских НКО, наличие задачи разработки и применения инноваций коррелирует с инновационностью организации на всех уровнях управления, включая волонтеров.

Таблица 3. **Ориентированность на инновации и инновационность**

	Инновации за последние два года			
	ни в одной из перечисленных	в 1—2 областях	в 3—5 областях	более, чем в 5 обл.
Разработка и применения инноваций является одной из задач руководящего состава организации				
Да/ скорее да	14	59	68	81
Нет/ скорее нет	66	34	24	16
Затрудняюсь ответить	20	7	8	3
Руководящий состав считает разработку и применение инноваций одной из своих задач				
Да/ скорее да	77	87	94	96
Нет/ скорее нет	16	9	5	4
Затрудняюсь ответить	6	4	1	
Разработка и применение инноваций является одной из задач рядовых сотрудников организации				
Да/ скорее да	7	28	37	50
Нет/ скорее нет	75	61	54	42
Затрудняюсь ответить	18	11	9	8
Разработка и применение инноваций является одной из задач волонтеров организации				
Да/ скорее да	3	8	20	22
Нет/ скорее нет	77	73	67	68
Затрудняюсь ответить	20	19	13	10

Управление процессами и ресурсами.

Наличие достаточных ресурсов коррелирует с высоким уровнем инновационности организации [Hunter, Steinberg], что подтвердилось для российских НКО.

Таблица 4. **Наличие ресурсов для инноваций**

В организации имеются ресурсы для разработки и внедрения инноваций	Инновации за последние два года			
	ни в одной из перечисленных	в 1—2 областях	в 3—5 областях	более, чем в 5 обл.
Да/ скорее да	7	39	53	54
Нет/ скорее нет	71	45	33	36
Затрудняюсь ответить	22	16	14	10

В обследовании НКО выявлено, что в 75 % НКО существует стратегический план деятельности, из них, в 47 % организаций он оформлен документально, в 28 % — документально не оформлен. Как видно из таблицы ниже наличие стратегического плана коррелирует с более высоким уровнем инновационности организации. Еще более очевидна негативная корреляция отсутствия (как документально оформленного, так и не оформленного) плана с инновационностью организации.

Таблица 5. **Наличие стратегического плана**

За последние два года внедрялись ли в Вашей организации инновации в следующих областях?	Стратегический план деятельности организации (кроме затруднившихся ответить)		
	существует, но документально не оформлен	существует и оформлен документально	не существует
ни в одной из перечисленных	52	43	67
в 1—2 областях	16	20	16
в 3—5 областях	17	19	11
более, чем в 5 областях	15	17	6

Список литературы

Дубиненкова Е., Иванова Н. Внедрение инноваций в сфере государственного управления // Вопросы управления. 2014. № 4 (10). С. 33—45. [Dubinenkova E. N., Ivanova N. L. Implementation of innovations in the sphere of civil service: problems and factors. *Scientific-Information Journal «Management Issues»*. 2014. № 4 (10). P. 33—45.]

Коробейников О. П., Трифилова А. А. Интеграция стратегического и инновационного менеджмента [Электронный ресурс] // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 4. URL: <http://www.mevriz.ru/articles/2001/4/962.html> (дата обращения: 19.08.2016). [Korobejnikov O. P., Trifilova A. A. Integration of strategic and innovation management. *Management in Russia and Abroad*. 2001. № 4. URL: <http://www.mevriz.ru/articles/2001/4/962.html> (date of access: 19.08.2016).]

Краснопольская И., Мерсиянова И. Гражданское общество как среда производства и распространения социальных инноваций в России // Форсайт. М., 2014. № 4. С. 163—170. [Krasnopolskaya I., Mersyanova I. Civil Society as an Environment for Production and Diffusion of Social Innovation. *Foresight-Russia*. 2014. Vol. 8. № 4. P. 40—53.]

Миннигалеева Г. А. Инновации в некоммерческих организациях: управленческий контекст // Менеджмент в России и за рубежом. 2015. № 5. С. 36—43. [Minnigaleeva G. A. Nonprofit organizations' innovativeness: management context. *Management in Russia and Abroad*. 2015. № 5. P. 36—43.]

Проект Центра исследований гражданского общества и некоммерческого общества «Роль инноваций в функционировании НКО в условиях кризиса». 2015. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hse.ru/org/projects/144504031> (дата обращения: 19.08.2016). [The Role of Innovations in NGO Performance Under Crisis Conditions. 2015. URL: <https://www.hse.ru/en/org/projects/144504031> (date of access: 19.08.2016).]

Филин С. А., Чайковская Л. А. Инновационный менеджмент предприятия и инновационный налоговый менеджмент как его составная часть // Аудит и финансовый анализ. 2012. № 6. С. 326—335. URL: http://www.auditfin.com/fin/2012/6/2012_VI_09_04.pdf (дата обращения: 19.08.2016). [Filin S. A., Chajkovskaya L. A. Innovacionnyj menedzhment predpriyatiya i innovacionnyj nalogovyj menedzhment kak ego sostavnaya chast'. *Audit i finansovyj analiz*. 2012. № 6. С. 326—335. URL: http://www.auditfin.com/fin/2012/6/2012_VI_09_04.pdf (date of access: 19.08.2016).]

Chase L. C., Schusler T. M., Decker D. J. Innovations in Stakeholder Involvement: What's the Next Step? *Wildlife Society Bulletin*. Vol. 28, No. 1 (Spring, 2000). P. 208—217.

Harrison Y. D., Murray V. Perspectives on the Leadership of Chairs of Nonprofit Organization Boards of Directors. A Grounded Theory Mixed-Method Study. *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 22, no. 4, Summer 2012. P. 411—437.

Hunter S., Steinberg P., Taylor M. Shifting to a Strategy Innovation: The Key Role of Leadership in Consumer Packaged Goods Penn State Executive Programs. 2012. URL: <http://www.smeal.psu.edu/psep/documents/shifting-to-a-strategy-of-innovation-the-key-role-of-leadership-in-consumer-packaged-goods> (дата обращения: 19.08.2016).

Jaskyte K. Does Size Really Matter? Organizational Size and Innovations in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 24, no. 2, Winter 2013. P. 229—247.

Jaskyte K. Predictors of Administrative and Technological Innovations. *Public Administration Review*. January—February. 2011. P. 77—86.

Moynihan D. P., Wart M. V. Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders. *Public Administration Review*. 2003. Vol. 73. Iss. 4. P. 553—565.

Parsons E., Broadbridge A. Managing Change in Nonprofit Organizations: Insights From the UK Charity Retail Sector. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 2004. Vol. 15. No. 3 (September). P. 227—242.