

# Роль НКО в повышении эффективности управления программами корпоративной социальной ответственности российских предприятий

Гришина Е. Л.

Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация; ekaterina.spb2020@yandex.ru

## РЕФЕРАТ

Целью представленного исследования следует считать определение перспективных направлений и организационно-экономического механизма потенциального участия некоммерческих организаций в реализации проектов и программ корпоративной социальной ответственности на основе использования возможностей государственно-частного партнерства в решении системных проблем регионального развития, прежде всего в таких актуальных областях общественного развития, как социальная сфера и снижение дифференциации между отдельными социальными слоями и группами населения. В статье представлены методические подходы, отражающие актуальную проблематику определения места и роли НКО в российской экономике. В современных условиях некоммерческие организации должны стать важным участником комплексной реализации программ корпоративной социальной ответственности различных субъектов предпринимательской деятельности в пределах одной территории и региона, что позволит повысить результативность финансовых вложений всех участников рынка, в том числе и государства посредством использования механизма государственно-частного партнерства, и создать прозрачную систему учета и контроля результатов данной деятельности в соотношении с полученными социально-экономическими эффектами.

*Ключевые слова:* некоммерческие организации, корпоративная социальная ответственность, государственно-частное партнерство, стратегическое развитие, управление изменениями

**Для цитирования:** Гришина Е. Л. Роль НКО в повышении эффективности управления программами корпоративной социальной ответственности российских предприятий // Управленческое консультирование. 2021. № 1. С. 127–133.

## The Role of Non-Profit Organizations in Improving the Efficiency of Managing Corporate Social Responsibility Programs of Russian Enterprises

Ekaterina L. Grishina

Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg, Russian Federation; ekaterina.spb2020@yandex.ru

## ABSTRACT

The purpose of the presented study should be considered the identification of promising areas and the organizational and economic mechanism for the potential participation of non-profit organizations in the implementation of projects and programs of corporate social responsibility based on the use of public-private partnership opportunities in solving systemic problems of regional development, primarily in such urgent areas of social development as social sphere and reduction of differentiation between population groups. The article presents methodological approaches that reflect the topical issues of determining the place and role of NGOs in the Russian economy. In modern conditions, non-profit organizations should become an important participant in the comprehensive implementation of corporate social responsibility programs for various business entities within the same territory and region, which will increase the effectiveness of financial investments of all market participants, including the state through the use of the mechanism of public-private

partnership, and to create a transparent system of accounting and control of the results of this activity in relation to the obtained socio-economic effects.

**Keywords:** non-profit organizations, corporate social responsibility, public-private partnership, strategic development, change management

**For citing:** Grishina E. L. The Role of Non-Profit Organizations in Improving the Efficiency of Managing Corporate Social Responsibility Programs of Russian Enterprises // Administrative consulting. 2021. N 1. P. 127–133.

---

## **Введение**

Некоммерческие организации (НКО) следует признать одним из важных элементов современной социально-экономической системы, деятельность которых направлена на обеспечение баланса интересов государства, предпринимательского сектора и домашних хозяйств. Одним из перспективных направлений деятельности некоммерческих организаций в РФ следует признать усиление их активности в реализации программ корпоративной социальной ответственности российских предприятий, что придало бы дополнительный импульс для совершенствования системы общественных отношений и обеспечения социально-экономической стабильности на всей территории страны, что особенно важно в условиях общей нестабильности существующей системы международных отношений. Для формирования конкретных методических указаний по повышению роли НКО в реализации вышеупомянутого направления стратегического взаимодействия участников рыночных отношений необходимо более подробно рассмотреть текущие проблемы в системе корпоративной социальной ответственности российских предприятий в соотношении с возможностями некоммерческих организаций, а также предложить алгоритм взаимодействия НКО и предпринимательского сектора в решении подобного рода вопросов.

## **Материалы и методы**

Целью представленного исследования следует считать определение перспективных направлений и организационно-экономического механизма потенциального участия некоммерческих организаций в реализации проектов и программ корпоративной социальной ответственности на основе использования возможностей государственно-частного партнерства в решении системных проблем регионального развития, прежде всего в таких актуальных областях общественного развития, как социальная сфера и снижение дифференциации между отдельными социальными слоями и группами населения. В качестве основных методов следует считать системный подход, сравнительный анализ, процессный подход, формирование методических основ обоснования выбора того или иного управленческого решения.

## **Результаты**

Реализация программ корпоративной социальной ответственности (КСО) представляет собой эффективный инструмент прямого и опосредованного влияния субъектов предпринимательского сектора на состояние и перспективы развития внутренней среды и микроокружения любой организации или предприятия. Система КСО активно развивается с начала 60–70-х гг. XX в., однако траектории ее развития в нашей стране и за рубежом имеют ряд отличий [10]. В зарубежной практике корпоративная социальная ответственность как социально-экономическая категория появилась в связи с необходимостью повышения эффективности использования механизмов мотивации персонала в организациях, а именно для увеличения про-

изводительности труда при одновременной оптимизации затрат на управление персоналом и связанных с ним дополнительных расходов [14; 16]. В дальнейшем практика корпоративной социальной ответственности постепенно трансформировалась с точки зрения влияния на внешнюю рыночную среду, приняв разнообразные формы и методы реализации и достижения определенных целей, которые ставит перед собой субъект предпринимательской деятельности, соизмеряя уровень затрат и возможных доходов (спонсорская поддержка, благотворительные акции, меценатство и т.д.) [11; 13; 17]. Таким образом, программы корпоративной социальной ответственности иностранных компаний в большей степени направлены на внутреннюю среду организации и в меньшей степени влияют на внешнее рыночное окружение за исключением случаев обеспечения прямой выгоды для субъекта предпринимательской деятельности (повышение имиджа и деловой репутации, возможность получения налоговых преференций и т.п.) [12; 15; 18].

В российской практике система корпоративной социальной ответственности начала зарождаться еще в советское время и, в своей основе, имела более комплексный и стратегический характер, так как подразумевала не только дополнительное обеспечение работающих и их семей, но и влияла на устойчивое развитие территорий и регионов, что способствовало выравниванию уровня благосостояния советских граждан вне зависимости от их размещения на территории страны [7]. Автор считает необходимым также отметить важную роль корпоративной социальной ответственности в процессе формирования и развития моногородов, функционирование которых напрямую связано с возможностями отдельных градообразующих предприятий, которые могли оказывать положительный эффект на поддержание и обеспечение модернизации как городской инфраструктуры, так и рынка труда в пределах соответствующего населенного пункта [4; 9].

В современных российских условиях можно говорить о стремлении к гармонизации накопленного отечественного опыта и зарубежных подходов к организации программ корпоративной социальной ответственности [6]. Однако уровень и масштаб распространения программ КСО в РФ значительно отстает от стран-лидеров в данной области, что подтверждается информационными данными рейтинга Global CR RepTrak® за 2018 г. (табл.). Как видно из представленной выше таблицы, российские компании не занимают первые строки данного рейтинга по целому ряду

Таблица

**Данные мирового рейтинга уровня развития программ КСО отдельных компаний за 2018 г.**

Table. Data of the world ranking of the level of development of corporate social responsibility programs of individual companies for 2018

Номер в рейтинге	Страна	Компания	Значение рейтинга
1	США	Google	71,9
2	США	Walt Disney Company	69,5
3	Дания	Lego	69,4
4	Бразилия	Natura	69,4
5	Дания	Novo Nordisk	68,7
6	США	Microsoft	68,1
7	Германия	Bosch	68,1

Номер в рейтинге	Страна	Компания	Значение рейтинга
8	Япония	Canon	67,6
9	Франция	Michelin	67,6
10	Швеция	ИКЕА	67,2

Источник: Данные рейтинга Global CR RepTrak® за 2018 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.reptrak.com/global-reptrak-100/> (дата обращения: 12.05.2020).

причин, которые имеют совершенно различный характер и особенности возникновения. Большинство российских авторов отмечают экономический характер причин низкого уровня развития КСО в нашей стране — нехватка финансирования на реализацию социально ориентированных проектов, отсутствие системы долгосрочного планирования устойчивого развития и стратегии управления изменениями в условиях турбулентности экономической конъюнктуры на национальном и международном рынке, высокий уровень влияния кризисных явлений в отрасли на состояние программ корпоративной социальной ответственности и ряд других факторов схожей природы и степени влияния [5; 8].

По мнению автора, одним из эффективных механизмов повышения уровня адаптивности программ КСО российских предприятий в настоящее время следует признать возможность включения в процесс их реализации некоммерческих организаций в рамках исполнения отдельных функций и распределения круга ответственности [2].

## Обсуждение

В качестве вопросов для дальнейшего обсуждения и проведения будущих научных исследований автор считает необходимым упомянуть нижеследующее.

1. Важной проблемой при реализации программ КСО посредством участия некоммерческих организаций следует признать необходимость формирования общих методических подходов к оценке эффективности НКО и возможности их допуска к выполнению функций, описанных выше. При решении данного вопроса может быть использовано несколько альтернативных вариантов:

- наличие общих методических подходов, утвержденных соответствующим нормативно-правовым актом на федеральном уровне;
- наличие общих методических подходов, утвержденных соответствующим нормативно-правовым актом на региональном уровне и учитывающих специфику региональной экономики и конкретного территориально-отраслевого планирования;
- наличие унифицированных подходов и критериев к выбору НКО в рамках отдельного сегмента или отрасли (посредством использования возможностей саморегулируемых организаций и отраслевых объединений) [3];
- отсутствие единой системы допуска НКО к выполнению подобных функций, критерии и условия формируются на уровне отдельного предприятия или организации.

2. Еще один важный практический аспект для последующего обсуждения — разработка последовательного алгоритма участия некоммерческих организаций в реализации программ КСО. Данный алгоритм должен в обязательном порядке включать уровни распределения ответственности при принятии управленческих решений, наличие внутренних механизмов оценки качества управленческих действий и их соответствия системе менеджмента качества самой организации, последовательность проведения оценочных процедур в рамках контроля и мониторинга деятель-

ности НКО в процессе реализации программных мероприятий, соответствие ресурсной базы НКО (кадровое, материально-техническое, информационно-аналитическое и другие виды обеспечения) возможностям эффективного осуществления программ КСО [1].

3. Весьма актуальным вопросом в исследуемой проблематике остается обеспечение сопряженности программ КСО и возможностей ГЧП в рамках конкретной отрасли или региона, взаимовыгодное сочетание которых могло быть осуществлено через посредническую функцию НКО как в условиях простой организационной схемы (трехстороннее взаимодействие — компания, государство и НКО), так и применительно к более сложным организационным моделям, основанных на механизме интеграции ресурсной базы и координации предпринимательской деятельности с целью достижения общей цели (например, реализация программ КСО в кластерных или сетевых структурах). Необходимо отметить, что в отечественной научной литературе, в принципе, практически не исследована проблематика организации программ КСО в условиях горизонтально и вертикально интегрированных структур.

## Вывод

В современных условиях некоммерческие организации должны стать важным участником комплексной реализации программ корпоративной социальной ответственности различных субъектов предпринимательской деятельности в пределах одной территории и региона, что позволит повысить результативность финансовых вложений всех участников рынка, в том числе и государства посредством использования механизма государственно-частного партнерства, и создать прозрачную систему учета и контроля результатов данной деятельности в соотношении с полученными социально-экономическими эффектами. Особое значение посредническая деятельность НКО приобретает в условиях реализации программ КСО сложных организационно-управленческих структур (сетевых объединений, кластерных структур, виртуального бизнеса). Разработка последовательного алгоритма участия некоммерческих организаций в реализации программ КСО позволит повысить не только их эффективность, но и создаст дополнительный кумулятивный эффект для территориального развития и роста регионального валового продукта. Еще одним положительным моментом повышения роли НКО в реализации программ корпоративной социальной ответственности можно считать оптимизацию возможностей сочетания корпоративных программ социального партнерства отдельных компаний, инструментов государственно-частного партнерства и стратегий развития отдельных регионов и территорий РФ.

## Литература

1. Богатырев С. Ю. Некоммерческие организации — новая форма ведения бизнеса: зарубежные тенденции — российские перспективы // Управление корпоративными финансами. 2017. № 1. С. 76–86.
2. Клишина Ю. Е., Бабаджанов А. А. Некоммерческие организации и проблемы их функционирования в России // Экономика и социум. 2016. № 11-1 (30). С. 689–692.
3. Лаврова Т. А., Уваров С. А. Государственно-частное партнерство как основа интенсивного развития туризма в России // Журнал правовых и экономических исследований. 2017. № 2. С. 190–195.
4. Нехода Е. В. Теория и практика корпоративной социальной ответственности. Томск : ИД Томского гос. ун-та, 2015. 340 с.
5. Петров А. Н. Современная модель стратегического менеджмента // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2017. № 1-1 (103). С. 12–20.

6. *Пряжникова О. Н.* Корпоративная социальная ответственность в условиях социальной и солидарной экономики // Экономические и социальные проблемы России. 2016. № 1. С. 108–124.
7. *Тульчинский Г. Л.* Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности. СПб. : НИУ ВШЭ, 2012. 236 с.
8. *Хорева Л. В., Шраер А. В.* Влияние корпоративной социальной ответственности на экономическую безопасность бизнеса // Экономическая безопасность: стратегические риски и угрозы. III Межвузовская научно-практическая конференция с международным участием : сб. ст. / под ред. Т. И. Безденежных, Р. В. Дронова, В. В. Шапкина. 2016. С. 131–135.
9. *Хорева Л. В., Шокола Я. В., Шраер А. В.* Использование концепции корпоративной социальной ответственности в крупных компаниях: традиции и инновации // Экономические науки. 2015. № 123. С. 56–60.
10. *Cooke R. Martin (red.)* Clusters and Regional Development. Critical Reflections and Explorations. London : Routledge, 2012.
11. *Corporate Social Responsibility / M. S. Schwartz, W. Cragg.* Routledge, 2017.
12. *Jaaniste L.* Placing the creative sector within innovation: the full gamut, Innovation: Management, Policy and Practice. Special edition on creative industries innovation. 2009. N 11 (2). P. 215–229.
13. *Kotler P.* Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause / P. Kotler, N. Lee. NJ : Wiley, 2005. P. 320–328.
14. *McWilliams A., Siegel D., Teoh S. H.* Issues in the Use of the Event Study Methodology: A Critical Analysis of Corporate Social Responsibility Studies // Organizational Research Methods. 1999. Vol. 2, 4. P. 340–365.
15. *Kent D.* Miller Organizational Research as Practical Theology // Organizational Research Methods. 2014. Vol. 18, 2. P. 276–299
16. *Perrini F., Russo A., Tencati A., Vurro C.* Deconstructing the relationship between CSP and CFP // J Bus Ethics. 2011. N 102. P. 59–76.
17. *Porter M., Kramer M.* Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility // Harvard Business Review. 2006. N 84 (12). P. 78–92.
18. *Strategic Corporate Social Responsibility: Sustainable Value Creation / D. Chandler.* Thousand Oaks : SAGE Publications, Inc, 2016.

#### **Об авторе:**

**Гришина Екатерина Леонидовна**, соискатель кафедры экономики и управления в сфере услуг Санкт-Петербургского государственного экономического университета (Санкт-Петербург, Российская Федерация); ekaterina.spb2020@yandex.ru

#### **References**

1. Bogatyrev S.Yu. Non-profit organizations are a new form of doing business: foreign trends — Russian prospects // Corporate finance management [Upravlenie korporativnymi finansami]. 2017. N 1. P. 76–86. (In rus).
2. Klishina Yu.E., Babajanov A.A. Non-profit organizations and problems of their functioning in Russia // Economics and society [Ekonomika i sotsium]. 2016. N 11-1 (30). P. 689–692. (In rus).
3. Lavrova T.A., Uvarov S.A. Public-private partnership as the basis for intensive tourism development in Russia // Journal of Legal and Economic Research [Zhurnal pravovykh i ekonomicheskikh issledovaniy]. 2017. N 2. P. 190–195. (In rus).
4. Nekhoda E.V. Theory and practice of corporate social responsibility. Tomsk: PH of Tomsk State University, 2015. 340 p. (In rus).
5. Petrov A. N. Modern model of strategic management // Izvestia of St. Petersburg State University of Economics [Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta]. 2017. N 1-1 (103). P. 12–20. (In rus).
6. Pryazhnikova O.N. Corporate social responsibility in a social and solidarity economy // Economic and social problems of Russia [Ekonomicheskie i sotsial'nye problemy Rossii]. 2016. N 1. P. 108–124. (In rus).
7. Tulchinsky G.L. Corporate social investment and social partnership: technology and efficiency assessment. St. Petersburg: HSE, 2012. 236 p. (In rus).

8. Khoreva L.V., Schraer A.V. Impact of corporate social responsibility on business economic security // Economic security: strategic risks and threats. III Inter-university scientific and practical conference with international participation: a collection of articles / edited by T.I. Bezdenezhnykh, R.V. Dronov, V.V. Shapkin. 2016. P. 131–135. (In rus).
9. Khoreva L.V., Shokola Ya.V., Schraer A.V. Using the concept of corporate social responsibility in large companies: traditions and innovations // Economic sciences [Ekonomicheskie nauki]. 2015. N 123. P. 56–60. (In rus).
10. Cooke R. Martin (red.) Clusters and Regional Development. Critical Reflections and Explorations. London : Routledge, 2012.
11. Corporate Social Responsibility / M. S. Schwartz, W. Cragg. Routledge, 2017.
12. Jaaniste L. Placing the creative sector within innovation: the full gamut, Innovation: Management, Policy and Practice. Special edition on creative industries innovation. 2009. N 11 (2). P. 215–229.
13. Kotler P. Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause / P. Kotler, N. Lee. NJ : Wiley, 2005. P. 320–328.
14. McWilliams A., Siegel D., Teoh S. H. Issues in the Use of the Event Study Methodology: A Critical Analysis of Corporate Social Responsibility Studies // Organizational Research Methods. 1999. Vol. 2, 4. P. 340–365.
15. Kent D. Miller Organizational Research as Practical Theology // Organizational Research Methods. 2014. Vol. 18, 2. P. 276–299
16. Perrini F., Russo A., Tencati A., Vurro C. Deconstructing the relationship between CSP and CFP // J Bus Ethics. 2011. N 102. P. 59–76.
17. Porter M., Kramer M. Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility // Harvard Business Review. 2006. N 84 (12). P. 78–92.
18. Strategic Corporate Social Responsibility: Sustainable Value Creation / D. Chandler. Thousand Oaks : SAGE Publications, Inc, 2016.

**About the author:**

**Ekaterina L. Grishina**, applicant for the Department of Economics and Management in the Service Sector of Saint-Petersburg State University of Economics (Saint Petersburg); ekaterina.spb2020@yandex.ru

## ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ СТАТЕЙ, ПРИНИМАЕМЫХ К РАССМОТРЕНИЮ РЕДАКЦИЕЙ

Предлагаем разместить статьи в научно-практическом журнале «Управленческое консультирование», адресованном специалистам в области государственного и муниципального управления, руководителям органов государственной власти и бизнес-структур, ученым, преподавателям, аспирантам.

Журнал «Управленческое консультирование» входит в Перечень рецензируемых научных изданий ВАК РФ, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук по следующим группам научных специальностей: 23.00.00. Политология; 08.00.00. Экономические науки.

Издание входит в Перечень журналов, рекомендованных Ученым советом Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации для публикации статей по экономическим наукам.

Статьи журнала включаются в Российский индекс научного цитирования (РИНЦ), доступный по адресу <http://elibrary.ru> (Научная электронная библиотека). Сведения, касающиеся издания и публикаций, включены в базу данных ИНИОН РАН и публикуются в международной справочной системе по периодическим и продолжающимся изданиям “Ulrich’s Periodicals Directory”. Журнал включен в индексацию международных баз данных научных публикаций ERIH PLUS и EBSCO. Публикации журнала размещаются в научной электронной библиотеке «КиберЛенинка».

Издание выходит ежемесячно. Все статьи проходят научное рецензирование.

На сайте журнала <https://www.acjournal.ru> предусмотрена возможность представить рукопись статьи через «Электронную редакцию».

1. Автор(-ы) представляет(-ют) в редакцию:

- ♦ электронную версию статьи в формате Microsoft Word. Объем представляемых для публикации статей не должен быть меньше 16 000 знаков с пробелами.
- ♦ Заполненное и подписанное «Обязательство автора(-ов)», образец которого размещен на сайте журнала: <https://www.acjournal.ru>

Оригинальность статьи должна быть не менее 85%. Все материалы проверяются системой «Антиплагиат».

### МЕЖДУНАРОДНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К СТАТЬЯМ

Каждая статья должна быть сопровождается сведениями об авторе(-ах), (на русском и английском языках): фамилия, имя, отчество полностью; место работы; должность; ученая степень; ученое звание; адрес электронной почты. После указания места работы обязательно указываются город и страна.

### СТРУКТУРА РУКОПИСИ

Статья должна быть структурирована. Наиболее распространенная модель структуры научных статей — IMRAD — аббревиатура от «введение, материалы и методы, результаты и обсуждение» (англ. introduction, methods, results and discussion). В конце статьи следует Заключение (Conclusion). Если статья посвящена теоретическому исследованию, то раздел Methods (Методы) заменяется на Theoretical Basis

(Теоретические основы). Каждая часть должна быть выделена в основном тексте отдельно.

Рукопись статьи должна содержать *реферат* (аннотацию) и ключевые слова. Статьи без *реферата* (на русском и английском языках) не рассматриваются. *Реферат* не должен содержать ссылки и аббревиатуры. Объем ограничен 250–300 словами. В *реферате* обязательно указываются: Цель, Методы, Результаты, Выводы (по 1–2 предложения для каждого пункта). Ключевых слов может быть от 4 до 7, обычно — 5–6 слов. Термины-словосочетания считаются одним ключевым словом. Желательно избегать составных ключевых слов. В состав ключевых слов не рекомендуется включать слова, содержащиеся в названии статьи.

### **Введение (*Introduction*)**

Введение должно определять суть проблемы, указывать цель исследования и представлять его гипотезу и научный подход, обосновывать важность исследования. В этой части уместны ссылки на уже известные выводы и опубликованную литературу по данной проблеме.

### **Материалы и методы (*Materials and Methods*)**

Цель данной части — провести оценку надежности используемых методов и их влияние на результаты. Здесь приводятся план и последовательность процесса исследований, протоколы эксперимента, используемые материалы, предметы, оборудование, готовые статистические данные, программное обеспечение и т. д., а также методика оценки результатов. Если ключевым моментом в работе является методология эксперимента, необходимо описать ее процессы в деталях.

### **Результаты (*Results*)**

Эта часть представляет результаты исследования в четкой логической последовательности, без интерпретаций результатов. Именно здесь чаще всего используются таблицы, рисунки и графики. Следует избегать повторения данных в таблицах и графиках (в случае их наличия), такие данные следует только прокомментировать с точки зрения трендов или наиболее важных моментов.

### **Обсуждение (*Discussion*)**

Обсуждение должно быть сфокусировано на интерпретации результатов исследования и других связанных с ним материалов. Подчеркните новые и важные наблюдения. Объясните значение наблюдаемого мнения для цели исследования. Свяжите результаты с предлагаемой гипотезой. Любые неожиданные результаты или наблюдения; которые имели место, могут быть объяснены именно здесь.

Эта часть завершается детальным заключением (выделяется отдельно). Следует обобщить результат и его значение, описать последствия и практическое применение исследования, дать возможные рекомендации.

Сокращения и аббревиатуры должны быть расшифрованы при первом их употреблении (в скобках в тексте или под текстом).

При написании статьи необходимо избегать личных местоимений, в том числе научного «мы». Это же касается ссылок: при ссылках на собственные работы стоит избегать предложений типа «как показано в нашей работе». В первую очередь, это требование анонимности.

## Выводы (Conclusions)

Подведение итогов исследования — получилось ли достичь цели и доказать определенную гипотезу? Какое значение имеют полученные результаты? Как можно применить их на практике?

## Список литературы (References)

Список литературы в конце статьи дается **в алфавитном порядке**.

В списке литературы должно быть не менее 25 источников, и в тексте статьи все они должны быть процитированы. Рекомендуется наличие не менее 10 иностранных источников, из них не менее 5 источников, индексируемых в базе данных Scopus. В случае, когда цитируется англоязычная работа, обязательно ссылаться на оригинал, а не на русскоязычный перевод.

В тексте дается ссылка в квадратных скобках — например, [7, с. 625].

**Ссылки на официальные сайты, правовые и законодательные акты, архивные материалы, учебники/учебные пособия, словари и газетные статьи даются постранично (в сносках) и не выносятся в список литературы, размещенный в конце статьи.**

## ОФОРМЛЕНИЕ ТАБЛИЦ, РИСУНКОВ, СХЕМ И ФОРМУЛ

Материалы могут содержать таблицы и черно-белые схемы, выполненные в редакторе Word (for Windows). Применение объектов Word Art в схемах не рекомендуется. Все рисунки, диаграммы и схемы, включенные в текст статьи в электронной версии, должны быть представлены также отдельными файлами в тех форматах, в которых они были сделаны (объекты должны давать возможность редактирования). Каждую таблицу и рисунок следует снабжать порядковым номером и заголовком/подписью, продублированными на английский язык. Все графы в таблицах также должны иметь заголовки.

Формулы должны быть набраны в редакторе Microsoft Equation, где их набор более корректен; также возможен набор формул в MathType ... Equation.

**Простые строчные формулы желательно набирать с клавиатуры, не используя формульный редактор.**

## ПРИМЕРЫ ОФОРМЛЕНИЯ МАТЕРИАЛОВ

### 1. Сведения об авторе:

Иванов Иван Иванович

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация)

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

Доктор философских наук, профессор

E-mail:

Телефон:

### 2. Краткие затекстовые ссылки:

**В тексте:**

А. В. Виленский называет его «своего рода „золотым легионом“ постиндустриального общества» [7, с. 625].

**В затекстовой ссылке:**

7. Россия в глобализирующемся мире: Политико-экономические очерки / отв. ред. Д. С. Львов. М. : Наука, 2004.

**3. Краткое библиографическое описание в затекстовых ссылках:**

## ♦ монографии:

Филиппов Г. Г. Роль организации в механизме политической власти. СПб. : Изд-во СЗАГС, 2008.

## ♦ статьи в научных сборниках:

Липсет С. Политическая социология // Американская социология: перспективы, проблемы, методы. М. : Прогресс, 1972.

## ♦ публикации в многотомных изданиях:

Ирвинг В. Собр. соч.: в 5 т.: пер. с англ. М. : ТЕРРА, 2002–2003. Т. 1.

Карамзин Н. М. История государства Российского: в 12 т. М. : Мир книги, 2003. Т. 7.

## ♦ статьи в научных журналах:

1. Кириленко В. П., Дронов Р. В. О современных методах нейтрализации коррупционных процессов // Государственная служба. Вестник Координационного Совета по кадровым вопросам, государственным наградам и государственной службе при полномочном представителе Президента Российской Федерации в Северо-Западном федеральном округе. 2011. № 2. С. 46–53.

2. Шамахов В. А. К новой системе профессионального обучения государственных управленцев // Управленческое консультирование. 2011. № 4. С. 6–15.

## ♦ статьи в газетах:

Федорова Е. Бюджет развития // Литературная газета. 2003. 2–8 апреля. С. 22.

## ♦ правовые акты:

О науке и государственной научно-технической политике: федер. закон Рос. Федерации от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. 1996. № 45. Ст. 3274.

О судебной практике по делам о взяточничестве и коммерческом подкупе: постановление Пленума Верховного Суда РФ от 10 февраля 2000 г. № 6 // Бюллетень Верховного Суда РФ. 2000. № 4. С. 5–9.

## ♦ архивные документы (при первой ссылке указывается полное наименование архива, далее допускается его сокращенное название):

Записки князя Голицына // Российский государственный исторический архив (РГИА). Ф. 735. Оп. 10. Ед. хр. 293-об. Л. 73.

Извлечение из донесений генерал-майора Желтухина об осмотре Казанского университета // РГИА. Ф. 735. Оп. 10. Ед. хр. 33. Л. 5.

## ♦ электронные ресурсы оформляются следующим образом:

1. Манойло А. В. Объекты и субъекты информационного противоборства [Электронный ресурс] // ПСИ-ФАКТОР: сайт информационного ресурсного центра по научной и практической психологии. Библиотека. Информационная война. Информационное противоборство. URL: <http://psyfactor.org/lib/psywar24.htm> (дата обращения: 23.02.2016).

2. Образ врага. Все об «Аль-Каеде» [Электронный ресурс] // VIP. Lenta.Ru: издание Rambler Media Group. 2004. 23 июня. URL: <http://vip.lenta.ru/doc/2004/06/23/alqaeda/> (дата обращения: 20.09.2017).