

# ИНСТИТУЦИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАТЕГИЙ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ В СИСТЕМЕ ФОРМИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

## INSTITUTIONAL AND PEDAGOGICAL CONDITIONS FOR IMPROVING STRATEGIES FOR INTERACTION BETWEEN ORGANIZATIONS IN THE SYSTEM OF SOCIAL RESPONSIBILITY FORMATION

*I. Levitskaya  
T. Semenkova*

**Summary:** The article examines the organizational conditions that influence the formation of strategies for interaction between educational and non-profit organizations in the context of social responsibility. Special attention is paid to the analysis of current trends in the development and mechanisms of public partnership and social interaction, as well as the role of institutional factors such as legislation, subsidies, and government policies. The article provides recommendations for optimizing pedagogical interaction between these sectors of pedagogical influence to enhance the effectiveness of social projects. The research is based on empirical data and theoretical studies, allowing for the identification of best practices and potential barriers in the process of cooperation. The results of the work demonstrate the effectiveness of strategic planning for managers, researchers, and practitioners who strive for effective social design and integration of resources from educational and non-profit organizations. The development of an effective strategy is possible because the analytical process considers the ultimate goals that are set for the entire system. This allows for the optimal allocation of resources and the implementation of effective strategies for the development of the object of study. The analysis of the educational system at the regional and municipal levels considers the educational institution as an organization, which allows for the identification of the characteristics of its institutional environment and the use of this information to make decisions and pursue interests in a predictable environment.

**Keywords:** professional education, strategic planning, social engineering, non-profit organizations, social project.

**Левицкая Ирина Александровна**

кандидат педагогических наук, доцент, Кузбасский  
государственный аграрный университет  
имени В.Н. Полецкого, (г. Кемерово)  
levitskaya\_ia@mail.ru

**Семенкова Татьяна Николаевна**

доктор педагогических наук, Муниципальное автономное  
образовательное учреждение «Гимназия №42», (г. Кемерово)  
gimnasium\_42@mail.ru

**Аннотация:** В статье рассматриваются организационные условия, которые влияют на формирование стратегий взаимодействия образовательных и некоммерческих организаций в логике формирования социальной ответственности. Особое внимание уделяется анализу текущих тенденций развития и механизмов общественного партнерства и социального взаимодействия, а также роли институциональных факторов, таких как законодательство, субсидирование и государственная политика. Предлагаются рекомендации по оптимизации педагогического взаимодействия между указанными секторами педагогического влияния для повышения эффективности социальных проектов. Исследование основано на эмпирических данных и теоретических исследованиях, что позволяет выявить лучшие практики и потенциальные барьеры в процессе сотрудничества. Результаты работы показывают эффективность стратегического планирования для управленцев, исследователей и практиков, стремящихся к эффективному социальному проектированию и интеграции ресурсов образовательных и некоммерческих организаций. Выработка эффективной стратегии происходит благодаря тому, что аналитическое действие происходит с учётом конечных целей, которые ставятся перед всей системой. Это позволяет оптимально распределить ресурсы и внедрить эффективные стратегии развития объекта познания. Анализ образовательной системы на уровне регионов и муниципалитетов происходит с учетом рассматривает образовательное учреждение как организацию, можно определить характерные особенности его институциональной среды и на этой основе принимать решения и реализовывать интересы в предсказуемой среде.

**Ключевые слова:** профессиональное образование, стратегическое планирование, социальное проектирование, некоммерческие организации, социальный проект.

**П**роблема стратегического планирования развития сотрудничества образовательных и некоммерческих организаций (НКО) в социальном взаимодействии актуализирует в современных условиях задачу стратегического планирования формирования социальной ответственности будущих специалистов. Современные субъекты социального взаимодействия работают в условиях меняющейся институциональной

среды. Их деятельность и цели все больше зависят от влияния различных институтов, таких как информационные ресурсы, организационные структуры, политические силы и правовые нормы. В связи с этим возникает потребность в четкой координации между общегосударственной стратегией развития, региональными планами и стратегиями отдельных некоммерческих организаций [1].

НКО, в отличие от коммерческих, не стремятся к извлечению прибыли и не распределяют ее между своими участниками. Они создаются для достижения социально значимых целей, таких как благотворительность, развитие культуры, образование, научные исследования и управление. НКО действуют на основании целеполагания и реализуют свои задачи в различных сферах, включая развитие физической культуры и спорта, охрану здоровья, удовлетворение духовных и культурных потребностей граждан, защиту прав и интересов, разрешение конфликтов, оказание юридической помощи и другие виды деятельности, направленные на пользу обществу и на достижение общественных благ [5].

Законодательство определяет, в каких организационно-правовых формах могут существовать НКО. К ним относятся, в частности, общественные и религиозные объединения, общины коренных малочисленных народов, казацкие общества, некоммерческие партнерства, учреждения, автономные некоммерческие организации, а также различные фонды, ассоциации и союзы, занимающиеся социальной, благотворительной и иной деятельностью.

Государство играет ключевую роль в создании правовой основы для работы НКО, определяя правила и нормы их деятельности. Оно также способствует формированию общепринятых ценностей и поддерживает взаимодействие между НКО, бизнесом, образовательными учреждениями и другими заинтересованными сторонами посредством диалога. Таким образом, осуществляются институциональные функции власти, создавая так называемый правовой базис взаимодействия.

Для развития университета крайне важно наладить системное сотрудничество с НКО. Это является неотъемлемой частью реализации «третьей миссии» университета, направленной на служение обществу. Иницируя диалог общественных организаций с представителями бизнеса, профсообществ и образовательных организаций. Внедрение системного взаимодействия с НКО крайне важно в плане развития вуза, это фактически один из обязательных элементов третьей миссии университета [15].

Благодаря партнерству с активными НКО учебному заведению трансформироваться в субъекта социальных изменений в регионе значительно возможнее. При этом роль субъекта социального взаимодействия фиксируется как функция инициатора (как форма проявления общественной активности), и/или актора, т.е. участника преобразований, значимого и действующего исполнителя (как форма влияния собственных мотивов), обладающего для этого вида деятельности соответствующими компетенциями. Некоммерческий сектор каждого региона России имеет свою специфику, которая определяется, с одной стороны, социальной

проблематикой территории. С другой стороны, качественная и количественная структура общественного сектора влияет на формы и объемы государственной поддержки, наличие инфраструктурных организаций поддержки НКО в регионе. [6]

Стратегическое планирование в настоящее время становится ключевым инструментом для управления социально-экономическим развитием регионов. Его особенность заключается в разработке стратегий социального взаимодействия, основанных на научном подходе и учитывающих доступные ресурсы, социальные приоритеты и эффективные методы социально значимой работы. В этом контексте институционально-педагогические условия формирования стратегического планирования сотрудничества НКО в социальном взаимодействии становятся особенно важным фактором, особенно при наличии и реализации региональной стратегии [4].

Это особенно актуально сейчас, что связано с переходом экономики к новейшему технологическому укладу, где НКО играют все более значимую роль. Каждая НКО должна разработать собственную стратегию взаимодействия, основанную на исключительности миссии и целей организации, чтобы успешно интегрироваться в этот процесс.

Формирование инициативного гражданского общества и активное участие НКО в процессе формирования социальной ответственности деятельно обсуждается, и каждой организации необходимо разработать собственную стратегию для решения задачи социального проектирования.

Стратегия сотрудничества НКО в социальном проектировании должна опираться на институционально-педагогические условия формирования и включать планы и программы, определяющие приоритеты, механизмы достижения целей, а также потребности в ресурсах и инвестициях. Эта стратегия должна опираться на четкую законодательную базу, регулирующую сотрудничество НКО в социальном проектировании, которая позволит эффективно распределять финансовые средства и рационально использовать ресурсы. В этой связи каждому субъекту социального взаимодействия необходимо выстраивать уникальную стратегию решения задачи формирования социальной ответственности [7].

Стратегия сотрудничества НКО в социальном взаимодействии, включающая текущие и среднесрочные планы и программы, должна определять приоритеты, механизмы достижения целей, а также потребности в ресурсах и инвестициях. Важно, чтобы эта стратегия опиралась на четкую законодательную базу, регулирующую сотрудничество НКО в социальном проектировании, которая станет основой для управленческих решений, касающихся

распределения финансов и рационального использования ресурсов. [2]

Стратегическое планирование сотрудничества НКО в социальном взаимодействии и проектировании призвано формировать деятельность территориальных субъектов в направлении максимального использования всего объема местных ресурсов для решения общей задачи. В условиях становления инновационной экономики кардинально меняется представление о центральном организационном элементе и субъекте экономической деятельности НКО в социальном проектировании. [6]

Институционально-педагогические условия формирования стратегии взаимодействия, опираясь на законодательный базис, регулирующий сотрудничество НКО в социальном взаимодействии и проектировании, позволяют не только эффективно распределять финансовые средства и рационально использовать ресурсы. Современное социальное проектирование в регионах осложняется необходимостью одновременного решения множества задач, которые являются одновременно важными для общества и не подлежащими какому-либо приоритетному ранжированию. Ключевой проблемой является противоречие между образовательной деятельностью и социальной политикой, что объясняет некоторое несоответствие между образовательными целями и экономическими методами управления бизнесом [11].

К социально ориентированным некоммерческим организациям (СО НКО) относятся некоммерческие организации, созданные в предусмотренных законом формах (кроме государственных корпораций, государственных компаний, общественных объединений, являющихся политическими партиями) и осуществляющие деятельность, направленную на решение социальных проблем и развитие гражданского общества в Российской Федерации.

Рассмотрим некоторые виды деятельности, которые могут быть отражены в учредительных документах СО НКО. Если в уставе некоммерческой организации есть хотя бы один из социально ориентированных видов деятельности, она признаётся социально ориентированной: социальное обслуживание, поддержка и защита граждан, поддержка семьи, материнства, отцовства и детства; подготовка населения к преодолению последствий стихийных бедствий, экологических, техногенных или иных катастроф, к предотвращению несчастных случаев; оказание помощи пострадавшим в результате стихийных бедствий, экологических, техногенных катастроф, социальных, национальных, религиозных конфликтов, беженцам и вынужденным переселенцам; охрана окружающей среды и защита животных; охрана и содержание объектов и территорий, имеющих историческое, культовое, культурное или природоохранное значение,

и мест захоронений; оказание юридической помощи на безвозмездной или на льготной основе гражданам и некоммерческим организациям и правовое просвещение населения, деятельность по защите прав и свобод человека и гражданина; профилактика социально опасных форм поведения граждан; благотворительная деятельность, а также деятельность в области организации и поддержки благотворительности и добровольчества (волонтерства); деятельность в области образования, просвещения, науки, культуры, искусства, здравоохранения, профилактики и охраны здоровья граждан, пропаганды здорового образа жизни, улучшения морально-психологического состояния граждан, физической культуры и спорта.

Сотрудничество некоммерческих организаций (НКО) и университетов направлено на реализацию социально значимых проектов и стартапов в решении социальных проблем. [9] Сейчас особую актуальность получают коллаборации различных институций: специалисты, представители ведомств и организаций объединяют свои усилия и ресурсы для реализации социально значимых проектов и решения социальных проблем. [13].

Анализ социальных практик показывает широкий интерес университетов в сотрудничестве с СО НКО инициировать масштабное исследование вариантов взаимодействия между этими организациями. Результатом такого взаимодействия являются определенные направления для развития сотрудничества образовательных учреждений и НКО, оценены возможности для трудоустройства студентов в НКО.

Роль некоммерческих организаций заключается в решении разнообразных социальных, культурных и общественных проблем. Посредничество между государством, бизнесом и обществом характеризуется НКО оказывать влияние на законодательство через инициативы по улучшению качества жизни людей.

Предоставление услуг НКО, например, поддержка малоимущих слоёв населения, образование или здравоохранение, которые не всегда могут быть доступны или эффективны в рамках государственной системы является важным элементом социального взаимодействия [2].

Исследования и разработка проектов производится совместно университетами и заинтересованными НКО и возможность их внедрить на государственном уровне или в частном секторе усиливает важность институциональных факторов [10].

Информирование социальных контрагентов, используя различные каналы коммуникации. НКО рассказывают о важных социально значимых темах, таких как экология, социальная ответственность и волонтерство, права че-

ловека и гражданина, здоровый образ жизни и т.д. [14].

Поиск и решение актуальных общественных проблем. НКО представляют интересы конкретной группы лиц и способствуют их продвижению [15].

Содействие развитию демократии, прав человека и свободы слова. Это происходит через образовательные программы, общественные кампании и мониторинг государственной политики [8].

Роль некоммерческих организаций в социальном проектировании взаимодействия заключается в выявлении и привлечении внимания к социальным проблемам, которые остаются незамеченными государством.

Предоставление уникальных услуг. НКО могут оказывать услуги, актуальные для разных общественных категорий и несущие социальную направленность, но не включенные в перечень государственных и муниципальных учреждений. Так, например, НКО занимаются социализацией семей, в которых есть люди с особыми потребностями, или адаптацией семей и их членов в связи с изменением психосоциальных условий их жизни, или аккультурацией семей или отдельных групп или индивидуально в современных реалиях активной миграции [14].

Экономическая эффективность услуг. Некоммерческий сектор имеет возможность снижать расходы на производство и/или реализацию услуг социальной направленности, привлекая волонтеров (которые выполняют необходимые функции на безоплатной основе), что в свою очередь минимизирует в том числе постоянные и переменные издержки. НКО чаще привлекают внебюджетные источники финансирования и выстраивают взаимовыгодное сотрудничество с бизнесом (на основе благотворительных договоренностей), что снижает затраты при равной себестоимости услуг [12].

Инновационный подход к формированию перечня услуг/решению общественных проблем. Многие современные цифровые информационные технологии и новаторские формы социальной работы с разными группами населения разработаны и опробованы именно в сотрудничестве с некоммерческими организациями, впоследствии активно внедрены в работу государственных и муниципальных учреждений социальной направленности [3].

Изменение общественного мнения. НКО улучшают общественные установки относительно стигматизированных проблем, с которыми изначально работать сложнее в силу стереотипного негативного восприятия [9].

Примеры роли НКО в социальном взаимодействии: создание новых практик и институтов в сфере паллиативной помощи, инклюзивного образования, долговременного ухода и других областях.

Синергетический эффект от объединения ресурсов вуза и некоммерческого сектора в решении той или иной общественно значимой проблемы не является результатом простого арифметического сложения. Значительное возрастание эффективности деятельности становится очень заметным на групповом и на индивидуальном уровнях, не только формирует вокруг вуза лояльную среду. Суммарный результат взаимодействия способствует пониманию общественной функции вуза как субъекта влияния в социальной сфере региона [10].

Сильным инструментом вовлечения НКО в образовательный процесс выступает внедрение технологии обучения служением, которая через проектное обучение и практическую апробацию профессиональных навыков студентов позволяет в рамках сотрудничества с НКО региона, включать молодежь в социально значимые инициативы и проекты [2,8]. В числе основных мероприятий социального взаимодействия отметим следующие:

- консультационная поддержка при издании внутриуниверситетских нормативных документов, при запуске и развитии университетских управленческих структур, обеспечивающих сопровождение механизмов прикладного проектного обучения [15];
- проведение опросов и встреч с организациями-потенциальными партнерами с целью определения приоритетных направлений и форматов сотрудничества с университетами, формирование набора проектных инициатив [7,5];
- сопровождение студенческих проектов, стартапов, помощь в их реализации, осуществляемой во взаимодействии с НКО, бизнесом, органами государственной власти [9,12];
- проведение семинаров по решению задач от социально-ориентированных НКО студенческими группами;
- тиражирование опыта и популяризация обучения служением, включая описание лучших практик реализации партнерских проектов в пилотных университетах, проведение конференции по результатам реализации проекта, реализация профильной информационной кампании.

Резюмируем и определим некоторые институционально-педагогические условия формирования стратегий взаимодействия некоммерческих организаций (НКО) и вузов.

1. Снижение эффективности традиционных ресурсов развития вузов. Доминантой экономического роста становится система инновационного развития научных знаний, новых технологий и социальных услуг, образования и бизнеса, что предпола-



гает взаимодействие с различными структурами, в том числе некоммерческими. [8]

2. Необходимость объединения ресурсов организаций. Интеграция активов и резервов вуза и некоммерческого сектора в решении той или иной проблемы может дать синергетический эффект, сформировать вокруг вуза вовлеченную среду и способствовать его становлению как субъекта влияния в социальной сфере региона.
3. Возможность подготовки квалифицированных кадров, обладающих специализированными компетенциями. Для некоммерческих организаций сотрудничество с вузами даёт возможность подготовки новых специалистов, повышения квалификации собственных сотрудников, использования научного и кадрового потенциала вузов при проведении научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.
4. Важность системного взаимодействия с НКО. Внедрение системного взаимодействия с некоммерческим сектором важно не только в плане инновационного развития вуза, в настоящее время это один из обязательных элементов социальной, так называемой третьей миссии университета. Системное взаимодействие важно, так как это позволяет оптимизировать работу профессионального сообщества, повысить гибкость и адаптивность интегрированных систем, минимизировать разрозненность действий.
5. Роль НКО в качестве ресурсных центров социального проектирования. Сотрудничество с таким партнёром позволяет вузу выстроить стратегию работы с некоммерческим сектором, выявить НКО с интересными социальными проектами, указать на организации с непроверенной репутацией.

Все эти элементы механизма настройки экономико-управленческой деятельности государства призваны

решить ряд чрезвычайно судьбоносных задач, обеспечивающих развитие экономики страны. В частности, гармонизировать интересы частного бизнеса с интересами общегосударственными и социальными не посредством запретов и ограничений, а с помощью разработки программ и планов, реализация которых будет способствовать развитию регионов и бизнеса, а также повышению отдачи от их деятельности в решении социальных проблем. [5]

Все это говорит о кардинальном изменении роли государства в социально-экономической жизни общества в современных условиях. Оно призвано выполнять функцию посредника, обеспечивающего развитие производства и обмена товарами и услугами не посредством командного вмешательства, а через осуществление протекционизма по отношению к новым отраслям и производствам, поддержку инновационной деятельности целевыми инвестициями, формирование институциональных условий рыночной состязательности, создания перспективных кластеров и инновационных технологических зон.[12]

Дальнейшее совершенствование механизма государственного регулирования связано с изменениями, происходящими в социальной и экономической сферах в целом. Дело в том, что прогресс социального взаимодействия способствует изменению роли потребителей товаров и услуг как конечных адресатов экономической деятельности. Новый институционально-экономический фактор важен при формировании как стратегии в целом, так и при разработке отдельных программ и проектов. Он расширяет круг партнеров государства в осуществлении социально-экономической политики, включая в него частные компании и некоммерческие организации. Все это ставит перед стратегическим планированием задачу достижения взаимодействия всего круга участников в деле достижения поставленных целей.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Артамонова А.С. Эффективность деятельности некоммерческих организаций для региональной экономики: концептуальные основы идентификации / А.С. Артамонова, Е.В. Базуева // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2022. – Т. 15, № 6. – С. 215–231. – DOI 10.15838/esc.2022.6.84.13. – EDN YBWKIU.
2. Артюх Д.В. Государственная молодежная политика: вызовы и современные технологии работы с молодежью / Д.В. Артюх, С.Ю. Бунтовский // Научные механизмы решения проблем в исследованиях молодых ученых: Сборник статей международной научной конференции, Санкт-Петербург, 17 июня 2024 года. – Санкт-Петербург: Гуманитарный национальный исследовательский институт НАЦРАЗВИТИЕ, 2024. – С. 26–28. – EDN QTHSNY.
3. Боронина Л.Н. Разработка методики оценки социальных проектов некоммерческих общественных организаций / Л.Н. Боронина, З.В. Сенук // Дискуссия. – 2016. – № 10(73). – С. 62–71. – EDN XBFMAD.
4. Кузьмин А.В. Некоммерческие организации: особенности взаимодействия в социальной сфере // Ученые записки Тамбовского отделения РoCMY. 2013. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nekommercheskie-organizatsii-osobennosti-proektirovaniya-v-sotsialnoy-sfere> (дата обращения: 24.03.2025).
5. Кулигин Ю.Н. Взаимодействие вуза и некоммерческой организации / Ю.Н. Кулигин // Наука, образование, общество: тенденции и перспективы развития в эпоху глобальных социально-экономических трансформаций: Сборник научных трудов по итогам международной Школы молодого ученого, Калининград, 20–23 ноября 2023 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2023. – С. 72–78. – EDN OHETRU.

6. Кулькова В.Ю. Трансформация устойчивости социально ориентированных некоммерческих организаций в Российской Федерации: Монография / В.Ю. Кулькова. — Казань: Общество с ограниченной ответственностью «Печать-Сервис-XXI век», 2016. — 82 с. — ISBN 978-5-91838-109-0. — EDN YFKBTP.
7. Курбанова АБ., Рыбалкин НГ., Смирнова НМ. Социально-проектная деятельность социально-ориентированных некоммерческих организаций как драйвер социального-экономического развития региона // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. №11–2 (117). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-proektnaya-deyatelnost-sotsialno-orientirovannyh-nekommercheskih-organizatsiy-kak-drayver-sotsialnogo-ekonomicheskogo> (дата обращения: 24.03.2025).
8. Молодёжь и молодёжная политика в современной России / П.А. Меркулов, А.А. Алексеенко, А.Л. Елисеев [и др.]. — Орел: Издательство Среднерусского института управления - филиала РАНХиГС, 2024. — 264 с. — ISBN 978-5-93179-793-9. — EDN NZTXCU.
9. Осипова О.С. Социально ориентированные стартапы как перспективное направление студенческого инновационного предпринимательства / О.С. Осипова, Е.А. Бурова, Н.В. Сахарова // Alma Mater (Вестник высшей школы). — 2023. — № 11. — С. 78–87. — DOI 10.20339/AM.11-23.078. — EDN SOXFCT.
10. Оценка эффективности социальных проектов и инициатив как фактор институциональной устойчивости социально-ориентированных некоммерческих организаций: Монография / Ю.Ю. Антропова, Л.Н. Боронина, А.П. Коробейникова, З.В. Сенук; отв. ред. Ю.Ю. Антропова. — Екатеринбург: Общество с ограниченной ответственности «Уральское издательство», 2016. — 240 с. — ISBN 978-5-93667-203-3. — EDN XUUSPN.
11. Попова Н.В. Экономическое поведение молодежи: региональный аспект / Н.В. Попова, А.В. Пономарев, Е.В. Осипчукова // ЦИТИСЭ. — 2023. — № 1(35). — С. 175–190. — DOI 10.15350/2409–7616.2023.1.15. — EDN QZSVWW.
12. Реализация молодежной политики в российских регионах / Ю.С. Афанасьева, Ю.Б. Кострова, И.В. Саттарова, О.Ю. Шибаршина. — Москва: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2023. — 219 с. — ISBN 978-5-9580-0704-2. — EDN GEMHNF.
13. Сафина З.Н. Социально-прогнозное проектирование в деятельности социально-ориентированных некоммерческих организаций / З.Н. Сафина // Социально-ориентированное проектирование системы формирования гражданской идентичности учащейся молодежи в поликультурном образовательном пространстве: Сборник материалов Международной научно-практической конференции, Казань, 28 февраля 2018 года. Том 2. — Казань: Издательство «Данис», 2018. — С. 108–112. — EDN SUHFNV.
14. Чашина А.А., Карпова А.В. Негосударственный сектор и его место в производстве социальных услуг // Вестник Восточно-Сибирской открытой академии. — 2019. — № 31; URL: [www.es.rae.ru/vsoa/ru/205-1147](http://www.es.rae.ru/vsoa/ru/205-1147) (дата обращения: 24.03.2025).
15. Черствая О.Е. Взаимодействие вуза и некоммерческой организации / О.Е. Черствая // Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова. — 2012. — Т. 18, № 1. — С. 113–116. — EDN PYJEJD.

---

© Левицкая Ирина Александровна (levitskaya\_ia@mail.ru), Семенкова Татьяна Николаевна (gimnasium\_42@mail.ru).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»