УДК 334:061.2 DOI: 10.12737/11692

ДИАГНОСТИКА ДИНАМИКИ УСТОЙЧИВОСТИ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

***Кулькова В.Ю.*[1]**

В статье представлены результаты диагностики динамики устойчивости НКО. Раскрываются методические подходы к оценке экстернальной (внешней) и внутренней устойчивости некоммерческих организаций. Результаты проведенной диагностики внешней устойчивости НКО, в рамках динамического и трансакционного подходов, свидетельствует о «слабой» устойчивости НКО. Выявлены факторы-дестабилизаторы внешней устойчивости. По результатам оценки структурных факторов внутренней устойчивости НКО, выявлена тенденция увеличения проектной активности НКО и роста инноваций в некоммерческом секторе в 2011-2014 г.г., что рассматривается экспертами как предпосылка для повышения устойчивости НКО.

(ИССЛЕДОВАНИЕ ВЫПОЛНЕНО ПРИ ФИНАНСОВОЙ ПОДДЕРЖКЕ РОССИЙСКОГО ГУМАНИТАРНОГО НАУЧНОГО ФОНДА, ПРОЕКТ № 14-02-00119)

Ключевые слова: некоммерческий сектор, некоммерческие организации, устойчивость, социальные инновации, межсекторное социальное партнерство, социальное проектирование

DIAGNOSIS OF DYNAMIC STABILITY OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS

KULKOVA V.Y. – Doctor of Economic Sciences, Docent, Professor of the Department of Economics and Enterprise Management, Russian University of Cooperation, Kazan Cooperative Institute (Russian Federation, Kazan), e-mail: kulkova77@mail.ru

The article presents the results of diagnostics of dynamic stability of NPOs. Methodical approaches to the assessment of external and internal stability of non-profit organizations are presented. The results of done diagnosis of external sustainability of NPOs in the framework of dynamic and transactional approaches indicate «weak» sustainability of NPOs. Factors destabilizing external sustainability are described. According to the evaluation of structural factors of internal stability of NPOs, a trend of increasing project activity of NPOs and growth of innovation in the nonprofit sector in 2011-2014 is shown, which is considered by experts as a cause for increasing the resistance of NPOs.

The research is executed at the financial support of Russian Foundation for Humanities within the research project № 14-02-00119

Keywords: non-profit sector, nonprofit organizations, sustainability, social innovation, intersectoral social partnership, social engineering

Кулькова Варвара Юрьевна – Казанский кооперативный институт Российского университета кооперации, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и управления на предприятии (Российская Федерация, Казань), e-mail: kulkova77@mail.ru

Актуальность исследования устойчивости некоммерческих организаций обусловлена в современных кризисных условиях поиском новых точек развития в публичном антикризисном управлении на фоне смены парадигмы государственного управления в зарубежных практиках, основанной на изменении дизайна классического государственного управления на «новое» управление или непрямое государственное управление (неправительственное управление), когда государство предоставляет услуги потребителям опосредованно через провайдеров.[1] В Российской Федерации практическая реализация данной концепции получает распространение в инициации развития государственно-частного партнерства. Учитывая целевую направленность государственно-частного партнерства на решение инфраструктурных задач с наличием инвестиционного интереса, необходимо расширить в отечественной науке и на практике представления о непрямом государственном управлении до границ межсекторного социального партнерства, включающего взаимодействия между: государством и НКО (общественно-государственное партнерство), НКО-бизнесом (общественно-частное партнерство), НКО-населением (общественно-индивидуальное партнерства).[2] Другими словами, позиционирование НКО описывается как актора государственного управления. Подобное положение НКО находит верификацию в зарубежной фактографии. Так, согласно последним результатам исследования Центра гражданского общества Университета Дж. Хопкинса в зарубежных странах (Россия не входит в исследование)[3] некоммерческий сектор выступает: активным производителем на рынке услуг (75 % НКО создают добавленную стоимость через сферу услуг; крупнейшим работодателем (производство - 15,2 %; торговля - 15,1 %; НКО – 7,4%; транспорт - 5,8%; отели и рестораны – 4,6%; финансы – 2,6%. Тем самым достигается вклад НКО в ВВП более 5 % в 6 из 16 стран. Преобладающую долю в структуре источников финансирования занимают средства от производства услуг (43%); 32% приходится на государственную поддержку; благотворительные пожертвования составляют четвертую часть – это 23%; 2% - другие источники финансирования.

Справедливости ради отметим, что автором ранее указывались[4] методологические сложности и особенности в оценке устойчивости некоммерческих организаций, в нивелировании которых был предло-

[1] Lester M. Salamon, *The New Governance and the Tools of Public Action.* New York: Oxford University Press, 2001; Lester M. Salamon, *The Tools of Government: A Guide to the New Governance.* New York: Oxford University Press, 2002

[2] Кулькова, В.Ю. Концептуальное обоснование построения межсекторного социального партнерства //Фундаментальные и прикладные исследования. - 2014. - № 2. - с.59

[3] Lester Salamon, *The State of Global Civil Society and Volunteering*, Center for civic society University Johns Hopkins 2013, p. 3-5

[4] Кулькова, В.Ю. Методические подходы к оценке устойчивости некоммерческих организаций (НКО) //Фундаментальные и прикладные исследования в области экономики и финансов. Международная научно-практическая конференция (Орел, 25 марта 2015 г.): материалы и доклады / Под общей редакцией О.А. Строевой. – Орёл: Изд-во ОФ РАНХиГС, 2015. – С. 52-56

жен методический подход, предполагающий: комплексность исследования на макро- и микро- уровнях; внешней и внутренней устойчивости. Целью статьи является презентация результатов апробации предложенного методического подхода к оценке устойчивости НКО. Объектом исследования выступил некоммерческий сектор Республики Татарстан (РТ).

Методика исследования

Оценка экстернальной (внешней) устойчивости некоммерческих организаций основана на основе динамическом и трансакционном подходах.

Динамический подход, направлен на количественное описание изменений во времени устойчивости НКО, строится на расчете и оценке Индекса устойчивости сектора НКО (ИРС НКО) NGO Sustainability Index.[1]

Индекс устойчивости НКО NGO Sustainability Index рассчитывается по странам, включая Россию, что дает возможность проводить межстрановую компаративистику. Тем самым динамический подход применим для оценки внешней устойчивости НКО на макроуровне. Кроме того, сопоставление значений NGO Sustainability Index за разные временные периоды позволяет описать динамику изменения устойчивости НКО. Это обстоятельство послужило основой для обозначения нами данного подхода как динамического. Временной горизонт оценки внешней устойчивости НКО в РФ в рамках динамического подхода охватывает период 1999– 2012 гг.

Трансакционный подход к оценке внешней устойчивости НКО, базируется на мониторинге взаимодействий (трансакций) НКО со стейкхолдерами, формирующих как внешнее окружение НКО, так и институт межсекторного социального партнерства. Трансакционный подход предполагает оценку факторов внешней устойчивости НКО на основе экспертных оценок, полученных с применение качественных методов социологического исследования (опрос методом полуформализованного интервью), что исходит из перспективы основных положений implementation research, в соответствии с которыми успешность реализации социальных практик во многом обусловлена восприятием и поддержкой их стейкхолдерами. Таким образом, трансакционный подход применим для использования как на макро уровне в оценке третьего сектора, в целом, так и в кейсе конкретной некоммерческой организации, то есть на микро уровне. Методом полуформализованного интервью получена экспертная оценка о социально-экономических факторах и ограничениях внешней устойчивости НКО в два этапа. В феврале–мае 2014 года (N = 10) экспертами выступили лидеры НКО, представители законодательных и исполнительных органов государственной власти, в ведении которых находится работа по поддержке НКО РТ. В марте-апреле 2015 года (N = 5) экспертами выступила представители бизнеса, предусматривающего реализацию корпоративной социальной ответственности в бизнес стратегии.

[1] http://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1863/2012CSOSI_0.pdf

Методика оценки внутренней устойчивости НКО предполагает исследование динамики интегральных факторных показателей устойчивости НКО, предусматривающая сопоставление значений за разные временные периоды количественных и экспертных оценок: реализации инновации и проектной активности.

Количественные оценки, основаны на исследовании:

- проектной активности в выявлении динамики проектных заявок, поступающих к основным операторам Президентских грантов;
- реализации инновационной активности, диагностика которой будет построена на оценке динамики количества профинансированных проектов, по результатам конкурсов. Выбор данного показателя предопределен сущностью проекта, который по определению несет в себе нововведение, превращающееся в инновацию в ходе осуществления мероприятий проекта.

Экспертные оценки позиционирования проектной деятельности и инновационной активности в устойчивости НКО выявлены методом полуформализованного интервью, этапы которого описаны выше.

Динамика внешней устойчивости НКО

Количественная оценка устойчивости некоммерческого сектора РФ в межстрановых сопоставлениях по семи направлениям: законодательная среда; организация и управление; финансирование; защита НКО своих интересов; участие НКО в предоставлении услуг; инфраструктура; доверие к НКО (имидж) по Индексу устойчивости сектора НКО (ИРС НКО) NGO Sustainability Index приведена в табл.1. Для компаративистики обратим внимание, что значение ИРС НКО в странах Центральной и Восточной Европы равно 3,2. При этом за период 2009– 2012 г.г. в этих странах наблюдается тренд повышения устойчивости некоммерческого сектора, так как значение индекса уменьшается с 3,2 (2009 год) до 2,7 (2012); при сравнении меньшее значение является лучшим. Вполне очевидно, что по значению ИРС НКО организации некоммерческого сектора стран Центральной и Восточной Европы демонстрирует большую устойчивость в развитии, чем в России.

Таблица 1

Индекс устойчивости сектора НКО в РФ за 1999-2012 гг*

Направления	Характеристика направлений	Значение	Динамика за 1999-2012
Законодательная среда	- Простота регистрации и ведения деятельности для НКО - Благоприятное налоговое законодательство - Законодательство, позволяющие НКО участвовать в государственных закупках	4,7	↓
Организация и управление	- Наличие у НКО миссии, ее активное продвижение - Наличие четкой структуры управления НКО, с Советом директоров - Достаточное количество постоянных сотрудников	4,4	↑

продолжение таблицы			
Финансирование	- Независимость большинства НКО от зарубежного финансирования - Способность НКО получать доходы от собственной деятельности - Постоянство финансовых потоков для НКО (от государства и бизнеса)	4,9	
Защита НКО своих интересов	- Доступ НКО к участию в законодательных инициативах - Осознание большинством НКО важности диалога с государством	4,1	
Участие НКО в предоставлении услуг	- Предоставление НКО широкого спектра услуг - Наличие государственных механизмов компенсации затрат НКО на социальные услуги	4,3	
Инфраструктура	- Наличие ресурсных центров НКО - Наличие сети обмена информацией между НКО	4,0	
Доверие к НКО	- Широкое освещение деятельности НКО в СМИ - Осознание важности действий НКО бизнесом и гражданами - Стремление ведущих НКО к публичности, публикация отчетов	4,7	
ИТОГО		4,4	

Источник:
http://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1863/2012CSOSI_0.pdf

В России, несмотря на то, что общее значение индекса за период 2009–2012 годы остается неизменным (4.4), то есть наличествует тренд сохранения достигнутого уровня устойчивости НКО, наряду со слабой государственной финансовой поддержкой деятельности НКО, при «натянутом» характере взаимодействий НКО с государством (отражающемся в показателях направления «Защита НКО своих интересов»), слабом доверии к НКО проблемы эффективности деятельности НКО остаются открытыми, что можно выделить в качестве факторов-дестабилизаторов устойчивости НКО.

Подобная количественная характеристика устойчивости НКО верифицируется результатами экспертной оценки, полученной в ходе интервью. Лидеры НКО и представители государственной власти проявляют солидарность в характеристике состояния НКО, описывая его как «слабая устойчивость». Дивергенция позиций экспертов от третьего сектора и власти обнаруживается во мнении о том, что с активизацией государственной поддержки третьего сектора с 2010 до настоящего периода складываются латентные факторы увеличения устойчи-

вости НКО – трансформация взаимодействий между НКО и государством от «нелюбви-ненависти» в партнерские отношений, что свидетельствует о развитии общественно-государственной формы межсекторного социального партнерства.

В качестве факторов-дестабилизаторов устойчивости НКО в рамках общественного-государственного МСП лидерами НКО называются: ограничения доступности финансовой поддержки; синдром аффилированности некоторых НКО; «институциональная размытость» инфраструктурной поддержки, которая характеризуется отсутствием структуры, ответственной за обучение, формирование инфраструктуры НКО. Экспертное сообщество третьего сектора выражает потребность в постоянно действующем ресурсном центре поддержки некоммерческих организаций в республике, «проросшем» из среды третьего сектора. Эксперты со стороны государства «слабую устойчивость НКО» связывают с их пассивностью (НКО регистрируются, а потом деятельность не осуществляется), с необходимостью повышения компетентности лидеров. Неактивность лидерами третьего сектора объясняется ограничениями кадровых ресурсов организации при позитивном настрое на участие в образовательных программах. Эксперты со стороны третьего сектора отмечают, что в условиях малочисленного кадрового состава и ограниченности финансовых ресурсов НКО, несмотря на законодательство, позволяющие им участвовать в государственных закупках, в конкурсной борьбе за производство услуг, финансируемых государством преимущества получает малый бизнес. Среди факторов - ограничителей участия НКО в государственных закупках называются: наличие электронной подписи, регистрация которой требует финансовых вливаний; необходимость залогового обеспечения; выделение «постоянного» специально подготовленного человека к участию в государственных закупках; невозможность привлечения на этот вид работ волонтеров.

Полученные экспертные оценки взаимодействий между некоммерческим сектором и бизнесом позволяют сделать вывод о разном генезисе корпоративной социальной ответственности в РФ и зарубежных практиках. Эксперты бизнес-лидеры отмечают, что реализация КСО большинством крупных компаний в РФ латентно носит принудительно-обязательный характер, активизируемый со стороны государства. В то время как в зарубежных практиках корпоративная социальная ответственность выступает элементом организационной культуры. Лидеры НКО единогласно выделяют такой фактор устойчивости своей деятельности, как наличие «жертвователя» из сфер бизнеса, при этом замечают, что крупные корпорации предпочитают связываться напрямую с получателями благотворительных благ, минуя НКО. Эксперты бизнес- сообщества и лидеры НКО обращают внимание на необходимость перехода от разовых акций благотворительности бизнеса к планомерной деятельности, а для активизации заинтересованности бизнеса в построении общественно-частного партнерства целесообразно внедрение налогового стимулирования для корпораций.

Вместе с тем лидеры НКО в обозначении своего позиционирования транслируют известность лишь узкому кругу лиц, интересы которых отстаивают, что можно рассматривать как один из факторов, сдерживающий развитие доверия со стороны населения, тем самым ограничитель потенциала распространения фандрайзинговых технологий, реализующихся в долгосрочном периоде, и в целом фактор–дестабилизатор устойчивости НКО. На нивелирование данного ограничителя работает формирование внешнего имиджа НКО, основного на продвижении концепции прозрачности и подотчетности НКО, с активным использованием социальной рекламы их деятельности в СМИ, организацей на ТВ публичных ток-шоу с участием лидеров НКО, внедряющих и транслирующих инновационные практики, реализующих социальные проекты. Последние рассматриваются нами в качестве структурных факторов внутренней устойчивости НКО.

Динамика структурных факторов внутренней устойчивости НКО

Реализация социальных проектов НКО представляет собой механизм внедрения социальных инноваций, способ привлечения финансов и стратегического планирования направления деятельности организации в рамках целевой установки проекта. Таким образом, повышение проектной активности позиционируется нами как структурный фактор внутренней устойчивости. На современном этапе развития НКО в РФ (2010– 2015 г.г.), «выстраивания некоммерческого сектора и его инфраструктуры» происходит процесс совершенствования организации предоставления государственных грантов на реализацию социальных проектов НКО. Вполне закономерно, что за 2007– 2015 г.г. в РФ количество и состав операторов претерпевал изменения и менялись механизмы и информационное сопровождение организации конкурсов.

К настоящему времени сложилась децентрализованная система финансовой поддержки, включающая: гранты на основе софинансирования (субсидии) Минэкономразвития России[1], различных операторов президентских грантов. С 2007 года по настоящее время операторами президентских грантов выступают Национальный благотворительный фонд (НБФ) (финансирование социальных проектов по осуществлению конкретных программ и научных исследований в сфере поддержки и социального обслуживания малоимущих и социально незащищенных категорий граждан**,** охраны здоровья населения и окружающей среды); Лига здоровья нации (финансирование социальных проектов НКО по охране здоровья населения и окружающей среды). В 2012 году открывается Институт социально-экономических и политических исследований (Фонд ИСЭПИ), с 2013 года выступает оператором. В 2013 году самостоятельного оператора получают правозащитные НКО, а в 2014 году – «молодежные» НКО. В 2015 году существует 8 операторов пре-

[1] Анализ проведен в статье В.Ю. Кулькова, Реализация государственных программ поддержки социально-ориентированных некоммерческих организаций в Российской Федерации // Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал. 2014.- №2. - С.31-46

зидентских грантов[1]. Выбор операторов – объектов исследования был обусловлен целевой ориентацией - оценка динамики (ориентация на операторов, имеющих историю выдачи) и информационной доступностью фактографии (общество «Знание» имеет значительный опыт операторской деятельности по предоставлению грантов НКО, но на момент исследования страница с информацией по грантам НКО находилась в разработке). Вышеобозначенным условиям соответствуют два оператора – НБФ и Лига здоровья нации. Результаты проведения конкурсов обобщены в табл.2.

Анализ данных табл. 1 дает основания для констатации тренда увеличения проектной активности НКО в 2011– 2014 гг., что дает основание для формулировки гипотезы о предпосылке для формирования их устойчивости. Так, наблюдаются положительные значения показателей темпов прироста заявок по операторам в исследуемом периоде:

в НБФ Тпр2014/2011=+46%; ЛЗН Тпр2014/2011=+483%.

Значительный рост проектных заявок по ЛЗН объясняется диверсификацией направлений финансовой поддержки данного оператора и включением проектов по мероприятиям физкультурно-спортивного профиля. Наличествует тенденция роста количества профинансированных проектов по операторам в исследуемом периоде: в НБФ Тпр2014/2011=+191%; ЛЗН Тпр2014/2011=+238%, что позволяет сделать вывод о росте инноваций в некоммерческом секторе как структурном факторе устойчивости НКО.

В ходе экспертного опроса выявлено, что за период 2010– 2014 гг активизировалась проектная деятельность некоммерческих организаций, что рассматривается экспертном сообществом как фактор повышения устойчивости НКО.

Таблица 2

Результаты конкурсов грантов для НКО по операторам Национальный благотворительный фонд (НБФ) и Лига здоровья нации (ЛЗН), в 2011-2014г.г.**

Операторы	Количество заявок (З) и победителей конкурсов (П) по годам в штуках											
	2011		2012		2013		2014					
							1 этап		2 этап		3 этап	
	З	П	З	П	З	П	З	П	З	П	З	П
НБФ	1124	80	1110	170	1006*	318	567*	76	578*	103	492*	54
ЛЗН	488	79	654	80	1277	256	1002*	52	986*	71	856*	144

* Журнал регистрации заявок не размещен на сайте, указанное количество заявок взято из списка победителей

** Источник: http://nbfond.ru/konkurs-grantov/granty-2007-2013/granty-2013-2/obshhaya-informatsiya/; http://nbfond.ru/konkurs-grantov/granty-2014/obshhaya-informatsiya/; http://ligazn.ru/blog/event/konkursNNO

[1] http://grants.oprf.ru/grants2015-1/

Таким образом, поставленная гипотеза о повышении проектной активности как предпосылки формирования устойчивости НКО верифицирована. Все эксперты лидеры НКО разрабатывали и подавали заявки проектов на конкурсы по выделению республиканских грантов, однако результативность участия оказалась разная. Лояльность к определенным НКО в конкурсном отборе на финансирование проектных заявок отмечается также экспертом, чьи заявки получили одобрение. Это работает на подтверждение вышеобозначенных экспертных оценок лидеров НКО об ограничениях доступности финансовой поддержки для НКО и о существовании синдрома их аффилированности, который присущ ранним стадиям становления некоммерческого сектора и в зарубежных практиках.

В качестве фактора активизации проектной деятельности экспертами была выделана организация образовательной программы для НКО и представителей власти, включающей семинары по проектному менеджменту в некоммерческих организациях.

Государство позиционирует НКО как площадку для зарождения инноваций с последующей их трансляцией в государственные структуры.

Проведенное исследование дает основания для следующих выводов, обобщений и рекомендаций.

Результаты диагностики внешней устойчивости в рамках динамического подхода, дают основания для вывода о том, что в России, несмотря на то, что общее значение индекса за период 2009– 2012 годов остается неизменным (4.4), то есть наличествует тренд сохранения достигнутого уровня устойчивости НКО, наряду со слабой государственной финансовой поддержкой деятельности НКО, при «натянутом» характере взаимодействий НКО с государством (отражающемся в показателях направления «Защита НКО своих интересов»), слабом доверии к НКО, проблемы эффективности деятельности НКО остаются открытыми, последние можно выделить в качестве факторов-дестабилизаторов устойчивости НКО. Подобная количественная характеристика устойчивости НКО верифицируется результатами экспертной оценки, полученной в ходе интервью, в рамках трансакционного подхода к оценке внешней устойчивости НКО. Лидеры НКО и представители государственной власти проявляют солидарность в характеристике состояния НКО, описывая его как «слабая устойчивость».

По результатам оценки структурных факторов внутренней устойчивости НКО, выявлена тенденция увеличения проектной активности НКО и роста инноваций в некоммерческом секторе в 2011– 2014 гг. В ходе экспертного опроса выявлено, что за период 2010– 2015 гг активизировалась проектная деятельность некоммерческих организаций, что рассматривается экспертами как предпосылка для повышения устойчивости НКО.

Для нивелирования выявленных в результате проведенного исследования факторов-дестабилизаторов устойчивости НКО даны следующие рекомендации: целесообразно для формирования внешнего

имиджа НКО, основанного на продвижении концепции прозрачности и подотчетности НКО с активным использованием социальной рекламы их деятельности в СМИ, организация на ТВ публичных ток-шоу с участием лидеров НКО, внедряющих и транслирующих инновационные практики, реализующих социальные проекты; для активизации участия НКО в конкурсах на оказание государственных услуг требуется организация самостоятельных конкурсов для представителей третьего сектора, не предусматривающих участие малого предпринимательства.

Библиография/References:

Кулькова В.Ю. Концептуальное обоснование построения межсекторного социального партнерства // Фундаментальные и прикладные исследования. – 2014. – № 2. – С.59

Кулькова В.Ю. Реализация государственных программ поддержки социально-ориентированных некоммерческих организаций в Российской Федерации // Научно-исследовательский финансовый институт. Финансовый журнал. – 2014. – №2. – С.31-46.

Кулькова В.Ю. Методические подходы к оценке устойчивости некоммерческих организаций (НКО) // Фундаментальные и прикладные исследования в области экономики и финансов. Международная научно-практическая конференция (Орел, 25 марта 2015 г.): материалы и доклады / Под общей редакцией О.А. Строевой. – Орёл: Изд-во ОФ РАНХиГС, 2015. – С. 52-56.

Lester M. Salamon, The New Governance and the Tools of Public Action. New York: Oxford University Press, 2001.

Lester M. Salamon, The Tools of Government: A Guide to the New Governance. New York: Oxford University Press, 2002

Lester Salamon, The State of Global Civil Society and Volunteering, Center for civic society University Johns Hopkins 2013, p. 3-5

Kul'kova, V.Iu (2014) Kontseptual'noe obosnovanie postroeniia mezhsektornogo sotsial'nogo partnerstva [Conceptual study of building intersectoral social partnership] // Fundamental'nye i prikladnye issledovaniia. – №2. – P. 59/ (In Russ.)

Kul'kova, V.Iu (2014) Realizatsiia gosudarstvennykh programm podderzhki sotsial'no orientirovannykh nekommercheskikh organizatsii v Rossiiskoi Federatsii [The implementation of government programs to support socially-oriented non-profit organizations in the Russian Federation] // Nauchno-issledovatel'skii finansovyi institut. Finansovyi zhurnal. – №2 – P. 31-46. (In Russ)

Kul'kova, V.Y. (2015) Methodological approaches to assessing the sustainability of non-profit organizations (NPOs) // Fundamental and applied research in the field of economics and finance. International scientific-practical conference (Eagle, March 25, 2015) and reports / Edited by OA Phalanx. – Orel: Publishing house OF RANERA, - P. 52-56. (In Russ)