

*Священник Алексей Юдин*

## МЕТОДЫ РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНОЙ ДОКТРИНЫ РИМСКО-КАТОЛИЧЕСКОЙ ЦЕРКВИ НА ПРИМЕРЕ «КАРИТАС ИНТЕРНАЦИОНАЛИС»

Бурное развитие социальной деятельности Русской Православной Церкви последних двух десятилетий, а также геополитические и общественные изменения, такие как распад Советского Союза и подписание Акта о каноническом общении между Московским Патриархатом и Русской Православной Церковью Заграницей, поставило перед Церковью ряд новых задач, связанных со структуризацией и координацией вышеупомянутой деятельности. Очевидна необходимость изучения уже имеющегося опыта решения подобных задач в структурах максимально иерархически и этически схожих с Русской Православной Церковью. В данной статье представлена попытка рассмотрения реализации социального учения Католической Церкви на примере глобальной католической благотворительной организации «Каритас Интернационалис» с точки зрения маркетинга и менеджмента.

**Ключевые слова:** Католицизм, Каритас, благотворительность, социальный, маркетинг, менеджмент, структуры управления.

### История «Каритас»<sup>1</sup>

Создание «Каритас» связано с опубликованием в 1891 г. папой Римским Львом XIII энциклики «*Regum Novarum*», которая придала мощный импульс широкой социальной деятельности мирян в Католической Церкви. Для координации их деятельности секретарь архиепископа г. Фрайбург священник Лоренц

---

*Священник Алексей Юдин* — настоятель храма Покрова Пресвятой Богородицы (в Невском лесопарке) Санкт-Петербургской епархии, студент II курса Церковно-практического отделения магистратуры Санкт-Петербургской православной духовной академии.

<sup>1</sup>«Каритас» (лат. *caritas* — «милосердие», «жертвенная любовь») — название 165 национальных католических благотворительных организаций, действующих в 198 странах и регионах мира и объединённых в международную конфедерацию «*Caritas Internationalis*». Цель организации «Каритас» — практическая реализация христианами-католиками социального служения, гуманитарной помощи и человеческого развития.

Вертманн в 1897 г. организовал в Германии первый епархиальный координационный центр, названный «Каритас». Первоначально основу деятельности организации составляла помощь итальянским сезонным рабочим, названная «несением службы в духе *caritas pastoralis* (пасторского милосердия)»<sup>2</sup>.

В июле 1924 г., на Всемирном Евхаристическом конгрессе в Амстердаме, 60 делегатов из 22 стран сформировали конференцию «Каритас» со штаб-квартирой в Люцерне (Швейцария). С 1928 г. конференция стала известна как «*Caritas Catholica*». Делегаты собирались каждые два года до начала Второй мировой войны, когда вся деятельность была приостановлена. Работы возобновились в 1947 г., когда Государственный секретариат Ватикана поручил «Каритас» официальное представительство всех католических благотворительных организаций на международном уровне, в том числе в Организации Объединенных Наций в целях содействия координации усилий и сотрудничества.

В 1950 г. началось объединение организаций «Каритас». В результате совещания представителей 22 стран, состоявшегося в Риме для изучения проблемы христианской работы «Каритас», было принято решение о создании международной конференции римской католической благотворительности, являющейся членом конференции международной католической организации и Папского совета «*Cor Unum*», имеющую консультативный статус в ЮНЕСКО и других организациях ООН, Совете Европы и Организации африканского единства.

В декабре 1951 г. после утверждения Устава Ватиканом состоялась первая учредительная Генеральная Ассамблея Конфедерации Каритас. Учредителями выступили организации «Каритас» из 13 стран: Австрии, Бельгии, Канады, Дании, Франции, Германии, Нидерланд, Италии, Люксембург, Португалии, Испании, Швейцарии, и США. В 1957 г. Конфедерация изменила свое название на «Каритас Интернационалис», чтобы отразить растущее международное присутствие членов «Каритас» на всех континентах. На сегодняшний день конфедерация является одной из крупнейших гуманитарных сетей в мире и включает в себя 165 организаций-членов, работающих в более чем 200 странах и территориях<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup>Кто мы? // Каритас России. URL: <http://caritas-russia.ru/about/caritas/> (дата обращения: 02.07.2011).

<sup>3</sup>Каритас Интернационалис // Национальный Каритас Беларуси. URL: <http://caritas.by/contrast/Партнеры/CaritasInternationalis.aspx> (дата обращения: 02.07.2011).

Как видно из краткого исторического экскурса, толчком к институциональному развитию социальной деятельности Римско-Католической Церкви послужил идеологический посыл, выраженный в энциклике «*Rezum Novarum*». Этот, по сути своей, программный документ<sup>4</sup> произвел настоящий переворот в сознании не только клириков, но и мирян<sup>5</sup>. Ведь важнейшим в нем явилось не только и не столько изложение общих принципов и положений, но анализ конкретной ситуации, формулирование задачи и приложение пути практического решения. Звучит призыв к конкретному действию<sup>6</sup>.

В дальнейшем такие программные документы издавались Католической Церковью с завидной регулярностью. Среди них: 1) *Rezum Novarum* (Лев XIII, 1891); 2) *Quadragesimo Anno* (Пий XI, 1931); 3) *Mater et Magistra* (Иоанн XXII, 1961); 4) *Pacem in Terris* (Иоанн XXIII, 1963); 5) *Gaudium et Spes* (Павел VI, 1965); 6) *Populorum Progressio* (Павел VI, 1967); 7) *Octogesima Adveniens* (Павел VI, 1971); 8) *Laborem Exercens* (Иоанн Павел II, 1981); 9) *Sollicitudo Rei Socialis* (Иоанн Павел II, 1987); 10) *Centesimus Annus* (Иоанн Павел II, 1991); 11) *Evangelium Vitae* (Иоанн Павел II, 1995); 12) *Fides et Ratio* (Иоанн Павел II, 1998); 13) Компендиум социальной доктрины Церкви (Папский совет за справедливость и мир, 2004); 14) *Deus Caritas Est* (Бенедикт XVI, 2005); 15) *Caritas in Veritate* (Бенедикт XVI, 2009)<sup>7</sup>. Каждый из этих документов имеет свою тематику, отражающую реакцию Римско-Католической Церкви на происходящие события.

Цель данной статьи не рассмотреть содержание вышеупомянутых документов, но попытка получить представление о том, каким образом богословское осмысление происходящих событий, выражаемое в программных документах Католической Церкви, смогло найти свое практическое применение. Каков механизм перехода из области богословия рассудительного в область прикладную,

---

<sup>4</sup> *Яценко Н.Е.* Резум Новарум // Толковый словарь обществоведческих терминов. URL: [http://www.slovarnik.ru/html\\_tsot/r/rezum-novarum.html](http://www.slovarnik.ru/html_tsot/r/rezum-novarum.html) (дата обращения: 02.07.2011).

<sup>5</sup> См.: *Соколов В.Д.* *Rezum Novarum*. Миниатюра о папской энциклике из серии «Вечные спутники» // Журнал «Самиздат». URL: [http://samlib.ru/s/sokolow\\_w\\_d/u64.shtml](http://samlib.ru/s/sokolow_w_d/u64.shtml) (дата обращения: 02.07.2011).

<sup>6</sup> *Майка Ю.* Социальное учение Католической Церкви / Пер. с польского А.В. Гура. Рим – Люблин: Издательство Святого Креста. Электронная версия: Католическая информационная служба Agnuz. URL: [http://www.catholic.uz/tl\\_files/library/books/social\\_learn/page10.htm#2\\_4\\_1\\_0](http://www.catholic.uz/tl_files/library/books/social_learn/page10.htm#2_4_1_0) (дата обращения: 02.07.2011).

<sup>7</sup> Social Encyclicals // California Catholic Conference. URL: <http://www.catholic.org/index.php/teaching/catholic-social-teaching/encyclicals.html> (дата обращения: 02.07.2011).

практическую, в реальную деятельность, имеющую конкретные параметры эффективности?

Для ответа на эти вопросы будут использованы методы и понятия, применяемые к анализу деятельности коммерческих предприятий. То есть деятельность «Каритас Интернационалис» будет оценена с точки зрения эффективности: 1) маркетинговой политики как средства продвижения некоего «социального продукта» и информирования о деятельности; 2) менеджмента как системы управления продвижения и реализации «продукта».

### Маркетинговая политика

Если рассматривать энциклики как элементы некоей стратегии, представляющей собой «общий, недетализированный план деятельности, охватывающий длительный период времени или способ достижения сложной цели, являющейся неопределённой и главной для организации на данный момент, в дальнейшем корректируемой под изменившиеся условия существования»<sup>8</sup>, то можно увидеть, что, начиная 1951 г., то есть со времени официального признания «Каритас» Ватиканом и делегирования представительских функций в международных организациях, именно «Каритас» становится основным инструментом реализации данной стратегии. Пропаганда целей и ценностей, определяемых в энцикликах, является основной составляющей стратегических планов разрабатываемых высшими органами управления «Каритас Интернационалис»<sup>9</sup>.

Признав определенную благотворительную организацию основным инструментом реализации социальной концепции, Католическая Церковь смогла персонализировать свою социальную деятельность.

Идеологическая и ресурсная поддержка «Каритас» со стороны Ватикана превратила эту организацию в глобальный «бренд»<sup>10</sup>, известный по всему миру. Успех этой деятельности не в последнюю очередь зависит от визуализации

---

<sup>8</sup>Маркетинг // Свободная энциклопедия маркетинга. URL: <http://www.marketopedia.ru/33-marketingovaya-strategiya.html> (дата обращения: 02.07.2011).

<sup>9</sup>См.: A Summary Report of the Acts of the 18th General Assembly of Caritas Internationalis, 3–9 June 2007, Synod Hall, Vatican City // Caritas.org. URL: <http://www.caritas.org/includes/pdf/SumReportXVIIIIGA.pdf> (дата обращения: 23.06.2011).

<sup>10</sup>Бренд — термин в маркетинге, символизирующий комплекс информации о компании, продукте или услуге; популярная, легко-узнаваемая и юридически защищённая символика какого-либо производителя или продукта; единое обозначение концептуально-выработанного набора товаров и услуг, обычно, объединённых в направлении деятельности компании или объединения (для экономической и стратегической целесообразности).

идеологии. Яркий понятный логотип<sup>11</sup> «Каритас» давно стал частью визуального пространства многих стран и вызывает четкую ассоциацию с социальной деятельностью именно Католической Церкви.

Используя ресурс Католической Церкви для построения информационной политики, задачей которой было построение связи на идеологическом уровне, пропаганда, распространение социальной рекламы и информирования о деятельности организации, за очень короткое время «Каритас» обозначило свое присутствие по всему миру. Практически каждый приход Католической Церкви (в независимости от места нахождения) тем или иным способом связан с деятельностью «Каритас». Связь эта проявляется хотя бы в том, что на любом приходе можно найти брошюру или флаер, содержащий информацию о проектах «Каритас», как местных, так и международных, номера счетов для пожертвований и кратким отчетом о расходовании средств. Пожалуй, невозможно сейчас представить себе практически не один крупный европейский город, в котором не встречался бы время от времени этот значок. Отделения «Каритас» часто можно найти на крупном вокзале, в аэропорту, при центральных клиниках и в социальных учреждениях католического происхождения<sup>12</sup>.

Чтобы говорить о маркетинговой политике «Каритас Интернационалис», необходимо представить социальную деятельность как некую услугу населению, некий продукт.



**Рис. 1.** Логотип «Каритас»

<sup>11</sup> Логотип (от греч. λόγος — «слово» и τύπος — «отпечаток») — оригинальное начертание полного или сокращенного наименования организации или товара. Логотип является словесной частью товарного знака. Товарный знак (англ. trademark)(™) — обозначение (словесное, изобразительное, комбинированное или иное), «служащее для индивидуализации товаров юридических лиц или индивидуальных предпринимателей». Законом признаётся исключительное право на товарный знак, удостоверяемое свидетельством на товарный знак. Правообладатель товарного знака имеет право его использовать, им распоряжаться и запрещать его использование другими лицами. Следует подчеркнуть, что право на товарные знаки составляют одну из разновидностей объектов сферы прав интеллектуальной собственности, и относятся к правам на средства индивидуализации юридических лиц, товаров, работ, услуг, предприятий и информационных систем (гл. 76 ГК РФ).

<sup>12</sup> Manderscheid H. *Wie viel Caritas braucht die Kirche — wie viel Kirche braucht die Caritas?* Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag, 2006. S. 38.

Если оценить количество потенциальных получателей (потребителей) социальной помощи в стране, регионе, то можно говорить о некоем рынке социальных услуг, таким образом, оценка эффективности маркетинговой политики основывается на доле, которую организация занимает на этом рынке. Так же оценка деятельности возможна с точки зрения основных компонентов комплекса маркетинга<sup>13</sup>:

- **Продукт (Product)** — решение, предлагаемое организацией своему потребителю как средство удовлетворения его потребностей (или носитель ценности для потребителя). То есть все, что можно предложить на рынке с целью удовлетворения определенных потребностей потенциальных клиентов<sup>14</sup>.
- **Ценность (Value)** — соотношение затрат, связанных с предоставлением услуги и ее востребованностью в данном сегменте.
- **Дистрибуция (Place)** — комплекс мероприятий и управленческих решений, целью которых является доведение услуги до конечного потребителя.
- **Продвижение (Promotion)** — любая форма сообщений для информации, убеждения, напоминания о продуктах, продуктовых линейках или торговой марке (бренде).

---

<sup>13</sup>Комплекс маркетинга (marketing-mix) — это набор поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, совокупность которых фирма использует в стремлении вызвать желательную ответную реакцию со стороны целевого рынка. Функция маркетинг-микс состоит в том, чтобы сформировать набор (mix), который не только бы удовлетворял потребности потенциальных клиентов в рамках целевых рынков, но и максимизировал эффективность организации.

<sup>14</sup>«В современном русскоязычном маркетинге существует путаница в использовании терминов “продукт” и “товар”. Это во многом обусловлено тем, что в русском языке эти термины часто рассматриваются как синонимы. Однако первый термин является более универсальным, поскольку под продуктом понимается все то, что может быть произведено и продано (потребительские товары, продукция производственно-технического назначения, услуги, патенты и т. п.). Следует отметить, что в английском языке кроме термина “product” есть специальный термин “goods”, означающий физически осязаемые продукты. Кроме того, при употреблении этих терминов присутствует еще и “эстетический” аспект: мы привыкли говорить “рынок потребительских товаров”, “конъюнктура рынка определенного товара”, но термины “банковский продукт”, “страховой продукт”, “туристический продукт” звучат лучше, чем “банковский товар” и т.д.» (Маркетинг // Свободная энциклопедия маркетинга. URL: <http://www.marketopedia.ru/fundamental/22-produkt.html> (дата обращения: 02.07.2011).

В случае с «Каритас Интернационалис» под продуктом подразумеваются программы или направления деятельности, рассчитанные на определенный сегмент потребителя и включающие в себя определенный комплекс услуг. Например, «Программа оказания помощи ВИЧ-инфицированным и больным СПИДом (HIV & AIDS)», составляющие которой могут модифицироваться в зависимости от локализации продукта. То есть при сохранении основной концепции «Помощи больным и предотвращения распространения», набор мероприятий, составляющий данный продукт в Западной Европе и центральной Африке будут различными<sup>15</sup>.

Стоит отметить, что инициатива формирования самого продукта зачастую исходит не от потенциального благополучателя (например, жители Центральной Африки не всегда могут адекватно воспринимать масштабы и реальность угрозы связанной с распространением СПИД), а диктуется программными документами Католической Церкви. Этот фактор может быть рассмотрен как понижение ценности продукта в конкретном регионе, так как затраты на реализацию несоизмеримы с видимым спросом. Но надо понимать, что цель деятельности «Каритас Интернационалис» состоит не в удовлетворении текущих потребностей нуждающихся, а именно в реализации Социальной концепции. И с этой точки зрения ценность продукта приобретает свое конкретное значение. При такой ситуации важнейшую роль играют инструменты продвижения и дистрибуции или, если сказать иначе, мероприятия по формированию спроса на данный продукт.

Продвижение программ «Каритас» строится на сложной системе информационного обмена и выстраивания отношений с различными заинтересованными сторонами. Процессы информационного обмена зачастую находятся на разных уровнях (глобальный-локальный) и регулируются различными видами структур управления. Коммуникации в этом случае приобретают центральное значение, так как большинство мероприятий, связанных с продвижением, состоит только из коммуникаций. Сами информационные потоки можно разделить на три основные целевые группы: 1) потенциальные потребители; 2) жертвователи, благотворители, волонтеры; 3) собственный персонал.

---

<sup>15</sup>Ср.: Annual Activity Report Caritas-Europa // Caritas Europa. URL: [http://www.caritas-europa.org/module/FileLib/Caritas\\_Annual\\_Activity\\_Report\\_2009-EN.pdf](http://www.caritas-europa.org/module/FileLib/Caritas_Annual_Activity_Report_2009-EN.pdf) (дата обращения: 02.07.2011); A Caritas Project in Kenya // Caritas.org. URL: [http://www.caritas.org/activities/hiv\\_aids/sinethemba\\_a\\_caritas\\_response\\_to\\_aids.html](http://www.caritas.org/activities/hiv_aids/sinethemba_a_caritas_response_to_aids.html) (дата обращения: 02.07.2011).

Традиционная реклама для благотворительных организаций играет меньшую роль, чем в коммерческом секторе. Это связано, прежде всего, с высокими расходами на покупку места и времени в средствах массовой информации, что не может позволить себе благотворительная организация.

«В качестве альтернативы традиционной рекламе благотворительные организации культуры активно используют социальную рекламу или пропаганду, составную часть элемента «общественные связи», в задачи которой входят популяризация и распространение важных сведений о продукте. Пропаганда, в отличие от традиционной рекламы, основана на использовании редакторского, а не коммерческого места и времени, поэтому расходы на нее значительно ниже. Вместе с тем, общество оказывает пропаганде большее доверие, чем рекламе, в силу получения более подробной информации о деятельности организации. Два других элемента комплекса продвижения продукции — прямой маркетинг и стимулирование сбыта — являются важными инструментами фандрайзинга<sup>16</sup>. Они решают задачи привлечения ресурсов в организацию. Прямой маркетинг благотворительной сфере принимает формы личных продаж, телемаркетинга (маркетинг по телефону и факсу), почтовой рассылки (директ мейл) и др.»<sup>17</sup>.

Методы проведения пропаганды также крайне разнообразны. К ним можно отнести размещение информационных статей в массовых печатных изданиях (газеты, журналы), в том числе выпуск собственных печатных изданий и распространение их через епархии и приходы, распространение важных сведений посредством радио- и телевизионных программ, участие в выставках, организацию мероприятий событийного характера (events).

Не последнее значение имеет визуальная идентификация источника информации, которая влияет на изначально положительное восприятие информации, связанное с сформировавшимся положительным имиджем<sup>18</sup> «Каритас».

---

<sup>16</sup>Фандрайзинг (англ. fundraising) — процесс привлечения денежных средств и иных ресурсов организацией (преимущественно некоммерческой) с целью реализации как определённого социального проекта, так и серии проектов, объединённых одной общей идеей или же «вектором движения». Средства могут поступать от частных лиц, коммерческих организаций, фондов, общественных организаций.

<sup>17</sup>Шекова Е.Л. Особенности маркетинга благотворительной деятельности // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2007. №1. Электронная версия: Факультет государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова. URL: <http://www.spa.msu.ru/images/File/Vestnik/Shekova.pdf> (дата обращения: 02.07.2011).

<sup>18</sup>Имидж (от англ. image — «образ», «изображение») — искусственный образ, формируемый в общественном или индивидуальном сознании средствами массовой коммуникации и психологи-



Это кажется особенно важным в мире, перегруженном информацией, в котором очень высока конкурентная борьба за внимание реципиента. Позиционирование организации является основным условием позитивного и последовательного восприятия информационного потока. Поэтому создание и активное продвижение четкого, яркого символа (логотипа), который легко узнается и ассоциируется с деятельностью организации и который невозможно не узнать или перепутать, является жизненной необходимостью в целях продвижения продукта<sup>19</sup>. Дистрибуция в организациях подобных «Каритас Интернационалис» полностью зависит от адекватности управленческой политики и структуры целей и задач, стоящим перед организацией.

### **Управленческая структура «Каритас Интернационалис»**

Говоря о «Каритас», необходимо структурно различать две составляющих. Первое: Административные структуры «Каритас Интернационалис», обеспечивающие координацию деятельности организации по всему миру. Второе: Структуры «Каритас» «на местах», то есть непосредственно подразделения организации, занимающиеся конкретной деятельностью (Производственные подразделения). А так же локальные (национальные) административные структуры.

«Каритас Интернационалис»<sup>20</sup> разделена на семь регионов: Африки, Азии, Европы, Латинской Америки и Карибского бассейна, Ближнего Востока и Северной Африки (MONA), Северной Америки, Океании. Высшим органом управления «Каритас Интернационалис» является Генеральная Ассамблея Конфедерации Организаций «Каритас», проводимая один раз в четыре года для обзора проделанной работы и утверждения бюджета.

Генеральная Ассамблея избирает исполнительный комитет, целью которого является оперативное управление и регулирование деятельности Конфедерации. Генеральная Ассамблея избирает также президента «Каритас Интер-

---

ческого воздействия. Имидж создается пропагандой, рекламой с целью формирования в массовом сознании определённого отношения к объекту. Может сочетать как реальные свойства объекта, так и несуществующие, приписываемые.

<sup>19</sup>Ср.: *Purtschert R.* Kommunikation Ein unverzichtbares Marketing-Instrument für die Caritas Aus Caritas in NRW, Ausgabe 4/2005 // Caritas in NRW. URL: <http://www.caritas-nrw.de/cgi-bin/pdf.asp?showcontent.asp?wai=3&ThemaID=639> (дата обращения: 02.07.2011).

<sup>20</sup>См.: *Caritas Internationalis. Statutes and Rules. 2006* // Caritas.org. URL: [http://www.caritas.org/upload/sta/statutesandrules\\_11.pdf](http://www.caritas.org/upload/sta/statutesandrules_11.pdf) (дата обращения: 02.07.2011).

националис», генерального секретаря, казначея, и семь региональных президентов.

Согласно § 10 Устава «Каритас Интернационалис», подобная структура управления дублируется во всех семи региональных конфедерациях. То есть имеют следующие основные структуры:

- Региональная конференция;
- Региональный президент;
- Региональные комиссии;
- другие органы регионального сотрудничества.

Изначально административно-управленческая структура «Каритас Интернационалис» строилась по принципу управления дивизионного<sup>21</sup> типа основанного на региональном делении. Эта структура представляется логичной и эффективной, учитывая определенную историческую, экономическую, политическую и культурную близость стран, объединенных в регион. Под отделением (дивизионом) подразумевается организационная единица, имеющая внутри необходимые собственные функциональные подразделения.

Данная структура достаточно хорошо служила на этапе развития и укрепления структур «Каритас». Баланс между четко выстроенной вертикалью с одной стороны и независимостью и автономностью отдельных членов конфедерации с другой оказался прекрасной платформой для объединения разрозненных социальных инициатив, в том числе и не являющихся непосредственными инициативами Католической Церкви. Также стоит отметить эффективность структуры в целях распространения и сбора информации, ускорения процесса анализа и реакции на информацию, перераспределения ресурсов.

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизионной структурой становятся управляющие, возглавляющие определенное отделение. На

---

<sup>21</sup> Дивизионная — от английского division («подразделение»). Дивизионные структуры — структуры, основанные на выделении крупных автономных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за результат деятельности.

отделение возлагается ответственность за осуществление стратегического плана, в результате чего управленческий персонал верхнего эшелона организации высвобождается для решения стратегических задач.

В то же время администрация оставляет за собой право жесткого контроля по общеорганизационным вопросам стратегии развития, научно-исследовательских разработок, финансирования и т.п. Поэтому данный тип структуры нередко характеризуют как сочетание централизованной координации с децентрализованным управлением (децентрализация при сохранении координации и контроля).

«Дивизионально-региональная структура облегчает решение проблем, связанных с местными обычаями, особенностями законодательства и социально-экономической среды региона. Территориальное деление создает условия для подготовки управленческого персонала отделений (дивизионов) непосредственно на месте»<sup>22</sup>.

В качестве достоинств дивизионной структуры можно назвать следующие:

- относительно большая самостоятельность руководителей дивизионов;
- организация директивных связей по линейному принципу;
- относительно мощное использование инструмента координации с технической поддержкой;
- более тесная связь оперативного руководства с исполнителем, ускоренная реакция на изменения во внешней среде;
- освобождение высших руководителей фирмы от оперативных и рутинных решений;
- снижение конфликтных ситуаций вследствие гомогенности целей в дивизионе.

Постоянно меняющаяся социально-экономическая ситуация последних двух десятилетий, связанная в первую очередь с процессами глобализации, вы-

---

<sup>22</sup>Владимирова И.Г. Организационные структуры управления компаниями // Менеджмент в России и за рубежом. 1998. № 5. Электронная версия: Корпоративный менеджмент. URL: <http://www.cfin.ru/press/management/1998-5/10.shtml> (дата обращения: 02.07.2011).

нуждала «Каритас» адаптировать структуры для организации управления и экономического контроля. В свою очередь, процесс реструктуризации изменил и сами принципы стратегического развития.

Например, в целях упразднения дублирующихся обязанностей управляющих локальных и региональных программ помощи нуждающимся и гуманитарной помощи пострадавшим от катастроф было принято решение об объединении функций под одним управляющим. При этом управляющие сохраняли ту степень независимости, которая была присуща региональным инициативам. Это привело, с одной стороны, к перегруженности и усложнению функциональных обязанностей управляющих, так как различные, до того отдельные, аспекты деятельности связывались с одной персоной, переплетались источники финансирования, что усложняло отчетность и приводило к перегруженности формальной и представительской деятельности. С другой стороны, двойное подчинение (региональной и национальной конференции) приводило к неуправляемости всего проекта со стороны, предоставляя практически полную независимость менеджеру проекта не только в вопросах оперативного управления, но и в вопросах стратегического развития<sup>23</sup>.

В 2000 г. был предпринят еще один шаг по реструктуризации. Были созданы региональные комитеты, которые все так же объединяли оба направления, то есть помощь нуждающимся и гуманитарная помощь пострадавшим от катастроф, куда вошли и дополнительные проекты, такие как информационная поддержка и координация помощи пострадавшим от катастроф. Вышеуказанное структурное изменение привело к каскаду сбоев, связанных, в первую очередь, с образовавшимся разрывом между локальными организациями и управляющими директорами. Локальные организации обязаны принимать участие в инициативах, в том числе и финансовых, которые невозможно контролировать<sup>24</sup>. Представляется затруднительным влияние на саму концепцию этих инициатив.

Еще одна системная ошибка заключается в самой идее объединения двух, хотя возможно идейно и связанных, но на практике различных направлений. Построение стратегии организации и управление вышеуказанными проектами

---

<sup>23</sup> См.: Appel A. Strategieentwicklung als Balanceakt: Theorie und Praxis bei NGOs der Entwicklungszusammenarbeit. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, 2009. S. 164.

<sup>24</sup> См.: Die heimlichen Geschäfte der Wohltäter // Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung. 03.12.2006. № 48. S. 38. Электронная версия: Faz.net. URL: <http://www.faz.net/artikel/C30350/caritas-co-die-heimlichen-geschaefte-der-wohltae-30197964.html> (дата обращения: 02.07.2011).

не может быть единообразным. Помощь нуждающимся является долгосрочным проектом, рассчитанным на построение систематической деятельности в различных направлениях, в то время как помощь пострадавшим от катастроф является точечной инициативой, которую вообще не возможно стратегически планировать. Конфликт на этом уровне неизбежен<sup>25</sup>.

Образовавшийся разрыв в управленческой системе позволил действовать региональным управляющим независимо от высших органов управления в определении стратегии действий и принятии решений о партнерских отношениях, влияние на которые Католическая Церковь может оказывать лишь опосредованно. Это поставило высшие органы управления «Каритас Интернационалис» перед сложно разрешимой проблемой.

С одной стороны, Высший орган управления (Генеральная Ассамблея) состоит из тех же региональных управляющих, и именно они избирают исполнительные органы и финансируют их деятельность. С другой стороны, Исполнительный комитет обязан реагировать на обращения локальных организаций, выражающих свое недовольство невозможностью влияния на деятельность региональных структур, деятельность которых они финансировать обязаны, если хотят использовать бренд «Каритас». С третьей же стороны Ватикан, который зачастую выражает свое недоумение, каким образом подразделения этой официально католической организации могут принимать совместное участие в программах и строить партнерские отношения с организациями, деятельность которых, помимо прочего, связана с пропагандой контроля рождаемости, развития гей-сообществ или эвтаназии<sup>26</sup>. Таким образом, можно выделить ряд недостатков рассматриваемой организационной структуры:

Дивизионная структура управления привела к росту иерархичности, то есть вертикали управления, потребовала формирования промежуточных уровней менеджмента для координации работы отделений.

Противопоставление целей отделений общим целям развития организации привело к несовпадению интересов «верхов» и «низов» в многоуровневой иерархии.

---

<sup>25</sup>См.: Appel A. Strategieentwicklung als Balanceakt: Theorie und Praxis bei NGOs der Entwicklungszusammenarbeit. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, 2009. S. 166.

<sup>26</sup>См.: Ватикан ждет перемен от Caritas Internationalis // Балтийский христианский портал. URL: <http://baznica.info/novosti/mir/vatikan-zhdet-peremen-ot-caritas-inter> (дата обращения: 02.07.2011).

Возникновения конфликтов между отделами ведет к дефициту централизованно распределяемых ключевых ресурсов.

Невысокая координация деятельности отделений (дивизионов) ведет к разобщению штабных служб, ослаблению горизонтальных связей.

Закрепление ресурсов за конкретным подразделением ведет к неэффективному использованию ресурсов, невозможности их использовать в полной мере.

Дублирования одних и тех же функций в подразделениях привело к увеличению затрат на содержание управленческого аппарата и соответствующему увеличению численности персонала. Наблюдается затруднение осуществления контроля сверху донизу.

Для решения выше обозначенных проблем Исполнительные органы «Каритас Интернационалис» сформировали ряд рабочих групп, целью которых является создание пакета предложений по повышению эффективности управления и католической идентичности подразделений «Каритас»<sup>27</sup>. Результатом этой деятельности стали регламентирующие документы, такие как Общие стандарты управления (Common Management Standards (CMS))<sup>28</sup> и поправки к внутренним правилам, проходящие в данный момент процедуру утверждения<sup>29</sup>.

Еще одним шагом по повышению эффективности можно назвать реализацию глобальных проектов, таких как: Программа по сохранению мира и согласия (Peace & Reconciliation) Оказание помощи в чрезвычайных ситуациях (Emergencies), Программа борьбы за экономическую справедливость (Economic Justice), Программа противодействия последствиям изменения климата (Climate Change), Программа оказания помощи ВИЧ-инфицированным и больным СПИДом (HIV & AIDS), Программа поддержания женщин-мигрантов (Women & Migration)<sup>30</sup>. Перечисленные программы реализуются всеми организациями, вхо-

---

<sup>27</sup>См.: Caritas Internationalis President's Report to the XIX General Assembly 2007–2011 // Caritas.org. URL: <http://www.caritas.org/includes/pdf/ga2011/presidentreport.pdf> (дата обращения: 02.07.2011); Caritas Internationalis // Funding Universe. URL: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Caritas-Internationalis-Company-History.html> (дата обращения: 02.07.2011).

<sup>28</sup>Common Management Standards (CMS) // Open Forum for CSO Development Effectiveness. URL: [http://www.cso-effectiveness.org/IMG/doc/090804\\_Common\\_Management\\_Standards\\_en.doc](http://www.cso-effectiveness.org/IMG/doc/090804_Common_Management_Standards_en.doc) (дата обращения: 02.07.2011).

<sup>29</sup>См.: Caritas Internationalis President's Report to the XIX General Assembly 2007–2011.

<sup>30</sup>Caritas Internationalis // Caritas.org. URL: <http://www.caritas.org/activities/index.html> (дата обращения: 02.07.2011).

дьящими в конфедерацию. Действия в рамках данных программ включаются в стратегические планы как региональных, так национальных подразделений «Каритас». В программах прослеживаются основные характеристики проектной структуры управления, то есть временной структуры, создаваемой для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации). Смысл проектной структуры управления состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и в рамках, выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

Прослеживается постепенная модификация дивизионной структуры посредством наложения проектной структуры на постоянную структуру управления, что приводит к образованию матричной структуры. Матричная структура отражает закрепление в организационном построении двух направлений руководства, двух организационных альтернатив. Вертикальное направление — управление функциональными и линейными структурными подразделениями. Горизонтальное направление — управление отдельными проектами, программами, для реализации которых привлекаются человеческие и иные ресурсы различных подразделений. При такой структуре устанавливается разделение прав управляющих, осуществляющих руководство подразделениями, и управляющих, руководящих выполнением проекта, и важнейшей задачей высшего руководящего состава компании в этих условиях становится поддержание баланса между двумя организационными альтернативами. При этом усиливается роль консультативного центра. «Основополагающим принципом в матричном подходе к построению организационных структур управления является не совершенствование организационных структур управления и не совершенствование деятельности отдельных структурных подразделений, а улучшение их взаимодействия в целях реализации того или иного проекта или эффективного решения определенной проблемы»<sup>31</sup>.

Это требование выполняется здесь за счет того, что в матричной структуре параллельно с функциональными и линейными подразделениями создаются специальные органы (проектные группы) для решения конкретных задач. Эти

---

<sup>31</sup>Владимирова И.Г. Организационные структуры управления компаниями // Менеджмент в России и за рубежом. 1998. № 5. Электронная версия: Корпоративный менеджмент. URL: <http://www.cfin.ru/press/management/1998-5/10.shtml> (дата обращения: 02.07.2011).

проектные группы формируются за счет специалистов подразделений, находящихся на различных уровнях управленческой иерархии. Таким образом, главным принципом формирования матричной структуры является развитая сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикальной иерархией образуются за счет взаимодействия руководителей проектов с руководителями функциональных и линейных подразделений.

Матричные структуры управления могут быть двух видов. В первом случае руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных подразделений, которые подчиняются ему на временной основе и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется подчиненность этих исполнителей непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. Во втором случае руководителю проекта могут подчиняться временно только исполнители из соответствующих функциональных подразделений<sup>32</sup>.

Руководители проектов в матричных структурах обладают так называемыми проектными полномочиями. Причем эти полномочия могут выражаться в прямых противоположностях: от всеобъемлющей линейной власти над всеми деталями проекта до практически чисто консультационных полномочий. Выбор конкретного варианта определяется тем, какие права делегирует ему высшее руководство.

Руководители проектов в матричной структуре отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. Для того, чтобы они смогли добиться этого, все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в их полное распоряжение. Руководители проектов сохраняют за собой право определять приоритетность и сроки решения той или иной задачи, в то время как руководители структурных подразделений могут лишь выбирать конкретного исполнителя и методику решения<sup>33</sup>.

На уровне национальном и локальном организации «Каритас» могут иметь любую управленческую структуру адекватную виду деятельности и фор-

---

<sup>32</sup>Там же.

<sup>33</sup>Ср.: *Заренков В.А. Управление проектами*. Москва: Изд-во АСВ, 2006. С. 45–48.



ме юридического лица. Чаще всего это линейная организационная управленческая структура<sup>34</sup> или функциональная управленческая структура<sup>35</sup>.

Говоря о «Каритас Интернационалис», необходимо понимать, что речь идет именно о конфедерации, то есть добровольном объединении независимых католических благотворительных организаций для достижения конкретных целей, при которой объединившиеся организации, полностью сохраняя суверенитет и значительную независимость, передают часть своих властных полномочий совместным административным органам для координации действий. Изначально отношения между членами конфедерации и Административной структурой строились на основании учредительных договоров или договоров участия. Данный вывод можно получить, анализируя структуру управленческой и финансовой отчетности, а так же системы планирования.

Стратегическое планирование конфедерации так же строится по дивизионному принципу. Генеральная Ассамблея «Каритас Интернационалис» принимает разработанный в соответствии со ст. 7 Устава<sup>36</sup> четырехлетний Стратегический план, включающий в себя:

- определение основных целей, поставленных перед Конфедерацией на последующий период;
- план развития;
- региональные программы, разработанные региональными органами в духе ключевых приоритетных целей с помощью Генерального секретариата и ратифицированные Генеральной Ассамблеей;
- рекомендации, направленные членам организации, вытекающие из новых проблем связанных с человеческим прогрессом, детально разработанные на сессиях Генеральной Ассамблеи;

---

<sup>34</sup>Линейная управленческая структура — один из простейших типов структур. Для нее характерно, наличие во главе каждого структурного подразделения руководителя, наделенного всеми полномочиями и осуществляющего управление подчиненными ему работниками.

<sup>35</sup>Функциональная управленческая структура представляет собой схему подчинения нижестоящего подразделения ряду функциональных (специализированных) подразделений, решающих отдельные вопросы управления: технические, плановые, финансовые и так далее. Таким образом, общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня по функциональному критерию. Из этого и проистекает название — функциональная структура управления.

<sup>36</sup>См.: Caritas Internationalis. Statutes and Rules. 2006 // Caritas.org.  
URL: [http://www.caritas.org/upload/sta/statutesandrules\\_11.pdf](http://www.caritas.org/upload/sta/statutesandrules_11.pdf) (дата обращения: 02.07.2011).

- нормы для применения и оценки плана.

Региональные программы в свою очередь принимаются на региональных Конференциях и включают в себя стратегические планы национальных организаций, разработанные в соответствии с проблематикой «на местах» и утвержденные Национальными конференциями «Каритас».

Итак, структура планирования имеет направление как «снизу вверх» в виде представления стратегических планов от локальных организаций до Генеральной Ассамблеи, так и «сверху в низ» в виде рекомендаций и норм. Контроль за исполнением плана возлагается на региональные структуры, подотчетные Исполнительному комитету, избираемому Генеральной Ассамблеей, целью которого является оперативное управление и регулирование деятельности Конфедерации «Каритас Интернационалис».

В целях реализации четырехлетнего стратегического плана Генеральная Ассамблея «Каритас Интернационалис» принимает четырехлетний бюджетный план, состоящий из:

- оценки увеличения расходов, которые конфедерация должна понести,
- выполняя четырехлетний план работы;
- оценки увеличения доходов, необходимых для следующих четырех лет;
- оценки создания необходимых резервов;
- любые изменения признанные необходимыми для финансовой и административной системы.

Обычно во время проведения Генеральной Ассамблеи казначей обращается ко всем представителям всех членов Организации с предложением подписания гарантийных обязательств на финансирование программ Плана. Обязательства, подписанные до завершения Ассамблеи, представляют собой основу для оценки дохода. Общая сумма этих обязательств должна покрывать 85% от сметных расходов.

Проект четырехлетнего бюджетного плана подготавливается в соответствии со ст. 58 Устава<sup>37</sup>. Во время Генеральной Ассамблеи этот проект может

---

<sup>37</sup>Там же.

быть изучен, прежде чем поставлен на голосование в соответствии с положениями, изложенными в ст. 31 Регламента<sup>38</sup>. Финансовая деятельность «Каритас Интернационалис» контролируется Казначейством, так же подотчетным Исполнительному комитету, утверждающему годовой бюджет и результаты ежегодного аудита. Как уже было отмечено выше, исторически развитие структур «Каритас» строилось по принципу «семейных отношений», то есть создании неких дочерних организаций и обособленных подразделений. В последнее же десятилетие наблюдается устойчивый тренд более всего напоминающий социальный франчайзинг<sup>39</sup>. Именно в этом направлении и видится построение системы дальнейшего развития структур «Каритас Интернационалис».

Социальный франчайзинг<sup>40</sup>, подобно коммерческому франчайзингу, представляет собой договорные отношения, на основании которых Административные структуры предлагают индивидуальным независимым операторам возможность объединяться в франчайзинговую сеть для предоставления отдельных услуг или выполнения определенных программ в соответствии с общим планом разработанным франчайзером. После присоединения к сети операторы получают право использовать: методики профессиональной подготовки сотрудников, использовать марку или бренд в целях рекламы и позиционирования на территории. Получают доступ к субсидиям, имущественным комплексам, и профессиональным консультациям. Участники сети также получают полезные побочные эффекты, такие как увеличение объема оказания услуг и улучшение репутации за счет принадлежности к бренду, что немало важно для получения финансирования в рамках различных программ как Государственных, так и международных.

Франчайзи должен соответствовать ряду требований, включая обеспечение определенных стандартов оказания социальной помощи. Он должен пройти

---

<sup>38</sup>Там же.

<sup>39</sup>*Becker Th.* Franchising als Zukunftsmodell der Caritas // *Neue Caritas*. Berlin. 2001. 102 (22). S. 9–13.

<sup>40</sup>Франчайзинг, коммерческая концессия, франшиза (от фр. *franchir* – «освободить») — вид отношений между рыночными субъектами, когда одна сторона (франчайзер) передает другой стороне (франчайзи) за плату (роялти) право на определённый вид бизнеса, используя разработанную бизнес-модель его ведения. Это развитая форма лицензирования, при которой одна сторона (франчайзер) предоставляет другой стороне (франчайзи) возмездное право действовать от своего имени, используя товарные знаки и/или бренды франчайзера.

обязательное обучение и обязуется использовать разработанные франчайзером механизмы отчетности и статистики.

Организуя небольшие независимые организации в более крупные единицы, используя социальный франчайзинг, можно получить гораздо большую отдачу от инвестиций в физический капитал и широкомасштабную рекламу, а также обучения сотрудников. Кроме того, применение социальной франшизы дает возможность: быстрого расширения программ, снижение операционных затрат, создания единого стандарта услуги и тиражирования передовой практики на больших территориях. Франчайзи может также использовать все преимущества перекрестного субсидирования менее обеспеченных программ с более финансируемых при поддержке франчайзера. Использование бренда в социальной рекламе делает франчайзинг совместимым с основными целями социального маркетинга.

Исследования показывают<sup>41</sup>, что некоммерческие проекты, имеющие элементы франшизы, расширяются вдвое быстрее, чем основанные на иных системах координации, так как в организации деятельности используется репликация проверенной концепции.

Принцип франчайзинга строится на использовании существующих ресурсов, а не высокой стоимости развития новых инициатив. Кроме того, риски, связанные с развитием деятельности, сведены к минимуму, так как работа децентрализованных единиц основана на примере проверенных прототипов. Локальные организации получают от Головной структуры концепцию «под ключ», а также постоянную поддержку и обучение. Концепция «под ключ» в реализации проектов позволяет каждому франчайзи, сосредоточиться на своей основной компетенции — реализации проекта, а не поиска ресурсов. Использование данного подхода позволяет максимально эффективно адаптировать концепцию к местным особенностям.

Используя социальный франчайзинг, административный аппарат специализируется на систематической разработке и совершенствовании проекта, постоянно анализируя и оптимизируя нарабатываемый локальными подразделениями опыт и «ноу-хау», которые при успешном тестировании могут тиражироваться на всю сеть. Стимулируя и ускоряя развитие инновационных процессов франчайзинговой сети, возможно максимально использовать потенциал, превратив всю структуру в некую самообучающуюся систему.

---

<sup>41</sup> Social Franchising Bundesverband Deutscher Stiftungen. Berlin, 2008. S. 29–30.

Подводя итоги данного краткого анализа, стоит отметить, что успешность развития социальной концепции Римско-Католической Церкви зависела не только от идеологических посылов, призывающих к осмыслению происходящих в мире событий и являющихся, по сути, ответом на вопрос «что делать?», но и от конкретных действий, направленных на создание условий реализации этих призывов и дающих ответ на вопрос «как делать?». «Если брат или сестра наги и не имеют дневного пропитания, а кто-нибудь из вас скажет им: «идите с миром, грейтесь и питайтесь», но не даст им потребного для тела: что пользы?» (Иак 2:15–16).

Указанные действия поддаются анализу и не только с точки зрения «хорошо-плохо», но и с точки зрения «эффективно-неэффективно», при использовании инструментов опробованных и применяемых в коммерческой сфере.

Таким образом, видно, что «Каритас Интернационалис» является важным инструментом, позволяющим Ватикану реализовывать идеологию социальной доктрины в реальной жизни по всему миру. Причем, исходя из сказанного выше, можно сделать вывод, что для максимизации эффективности осуществления социальной доктрины Римско-Католическая Церковь предпринимает следующие действия:

Признание конкретной организации как инструмента осуществления идеологической программы, выраженной в документах Церкви, позволило персонализировать ответственность за конкретные мероприятия и деятельность в рамках реализации вышеуказанной программы.

Постоянное повышение статуса и лоббирование интересов «Каритас Интернационалис» на международном уровне привело к созданию глобального социального бренда, формированию положительного имиджа организации, осуществляющей данную деятельность, созданию определенного «товарного знака» — «логотипа», узнаваемого и четко ассоциируемого с данной деятельностью. Что в свою очередь явилось основой объединения католических социальных инициатив по всему миру.

Построение системы информирования о деятельности «Каритас Интернационалис» позволило доводить сведения о наиболее насущных проблемах как в конкретном регионе, так и проблемах мирового масштаба до максимального количества потенциальных жертвователей, что облегчает работу по привлечению ресурсов.

Создание четко выстроенной и адаптируемой системы управления и контроля позволило максимально эффективно структурировать, координировать и направлять любую деятельность, связанную с воплощением в реальность социальной идеологии Римской Церкви.

Использование инновационных управленческих решений на определенном этапе дало возможность минимизировать затраты, связанные с развитием, и сосредоточиться на качестве социальной помощи и координации действий.

### Приложение

| Тыс. евро / ИТОГО 2007–2010 |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|-----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                             | 2007             | 2008             | 2009             | 2010             | Наст. вр.        | Бюджет           |
|                             | Ген. секретариат | Ген. секретариат | Ген. секретариат | Ген. секретариат | Ген. секретариат | Ген. секретариат |
| <b>ДОХОДЫ</b>               |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Членские взносы             | 1.926.950        | 1.986.399        | 2.045.990        | 2.107.367        | 8.066.706        | 8.054.900        |
| Взносы внешних доноров      | 340.365          | 273.906          | 4.345.599        | 559.847          | 5.519.717        | 2.247.600        |
| Наследство (завещания)      | 146.522          | 218.944          | 353.000          | 120.000          | 838.466          | 740.000          |
| Прочие доходы               | 92.826           | 14.984           | 11.210           | 11.446           | 130.466          | 40.000           |
| Общий объем взносов         | 2.506.663        | 2.494.233        | 6.755.799        | 2.798.660        | 14.555.355       | 11.082.500       |
| Чистый доход                | 134.475          | 102.807          | 108.073          | 148.643          | 493.998          | 1.355.000        |
| <b>ОБЩИЙ ДОХОД</b>          | 2.641.138        | 2.597.040        | 6.863.872        | 2.947.303        | 15.049.353       | 12.437.500       |
| <b>РАСХОДЫ</b>              |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Ген. секретариат            | 2.421.391        | 2.336.632        | 2.355.333        | 2.936.864        | 10.050.220       | 10.533.400       |
| Рег. структуры              | 487.340          | 478.854          | 401.020          | 529.703          | 1.896.917        | 1.680.000        |
| Органы управления           | 186.550          | 318.951          | 280.995          | 348.692          | 1.135.188        | 922.000          |
| <b>ИТОГО</b>                | 3.095.281        | 3.134.437        | 3.037.348        | 3.815.259        | 13.082.325       | 13.135.400       |
| <b>Профицит / дефицит</b>   | -454.143         | -537.397         | 3.826.524        | -867.956         | 1.967.028        | -697.900         |

|                                       | Бюджет проектов  | Бюджет проектов  | Бюджет проектов  | Бюджет проектов  | Бюджет проектов  | Бюджет проектов  |
|---------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Членские взносы                       | 92,098           | 92,032           | 113,702          | 147,510          | 445,342          | 0                |
| Взносы внешних доноров                | 62,023           | 47,115           | 87,598           | 54,587           | 251,323          | 0                |
| Доход проектов                        | 154.121          | 139.147          | 201.300          | 202.098          | 696.665          | 0                |
| Расход проектов                       | 98.187           | 163.322          | 225.294          | 223.822          | 710.624          | 0                |
| Профицит / дефицит                    | 55.934           | -24.175          | -23.994          | -21.724          | -13.959          | 0                |
| Итого расходы секретариата и проектов | 3.193.468        | 3.297.759        | 3.262.642        | 4.039.081        | 13.792.949       | 13.135.400       |
| <b>РЕЗЕРВЫ</b>                        | 31/12/2006       | 31/12/2007       | 31/12/2008       | 31/12/2009       | 31/12/2010       | Бюджет           |
| Общие фонды                           | 3.385.864        | 2.931.721        | 2.394.324        | 6.220.848        | 5.352.892        | 2.687.964        |
| Фонды проектов                        | 90,183           | 146,117          | 121,942          | 97,948           | 76,224           | 90,183           |
| Закрытые фонды                        | 2.505.072        | 2.505.072        | 2.505.072        | 2.505.072        | 2.508.003        | 2.505.072        |
| <b>ИТОГО чистые активы</b>            | <b>5.981.119</b> | <b>5.582.910</b> | <b>5.021.338</b> | <b>8.823.868</b> | <b>7.937.119</b> | <b>5.283.219</b> |

### Источники и литература

1. Ватикан ждет перемен от Caritas Internationalis // Балтийский христианский портал. URL: <http://baznica.info/novosti/mir/vatikan-zhdet-peremenot-caritas-inter> (дата обращения: 02.07.2011).
2. *Владимирова И.Г.* Организационные структуры управления компаниями // Менеджмент в России и за рубежом. 1998. № 5. Электронная версия: Корпоративный менеджмент. URL: <http://www.cfin.ru/press/management/1998-5/10.shtml> (дата обращения: 02.07.2011).
3. *Заренков В.А.* Управление проектами. Москва: Изд-во АСВ, 2006.

4. Кто мы? // Каритас России. URL: <http://caritas-russia.ru/about/caritas/> (дата обращения: 02.07.2011).
5. Майка Ю. Социальное учение Католической Церкви / Пер. с польского А.В. Гура. Рим – Люблин: Издательство Святого Креста. Электронная версия: Католическая информационная служба Agnuz. URL: [http://www.catholic.uz/tl\\_files/library/books/social\\_learn/page10.htm#2\\_4\\_1\\_0](http://www.catholic.uz/tl_files/library/books/social_learn/page10.htm#2_4_1_0) (дата обращения: 02.07.2011).
6. Маркетинг // Свободная энциклопедия маркетинга. URL: <http://www.marketopedia.ru/33-marketingovaya-strategiya.html> (дата обращения: 02.07.2011).
7. Соколов В.Д. Regum Novarum. Миниатюра о папской энциклике из серии «Вечные спутники» // Журнал «Самиздат». URL: [http://samlib.ru/s/sokolow\\_w\\_d/u64.shtml](http://samlib.ru/s/sokolow_w_d/u64.shtml) (дата обращения: 02.07.2011).
8. Шекова Е.Л. Особенности маркетинга благотворительной деятельности // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2007. №1. Электронная версия: Факультет государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова. URL: <http://www.spa.msu.ru/images/File/Vestnik/Shekova.pdf> (дата обращения: 02.07.2011).
9. Яценко Н.Е. Рерум Новарум // Толковый словарь обществоведческих терминов. 1999. URL: [http://www.slovarnik.ru/html\\_tsot/r/rerum-novarum.html](http://www.slovarnik.ru/html_tsot/r/rerum-novarum.html) (дата обращения: 02.07.2011).
10. A Caritas Project in Kenya // Caritas.org. URL: [http://www.caritas.org/activities/hiv\\_aids/sinethemba\\_a\\_caritas\\_response\\_to\\_aids.html](http://www.caritas.org/activities/hiv_aids/sinethemba_a_caritas_response_to_aids.html) (дата обращения: 02.07.2011).
11. A Summary Report of the Acts of the 18th General Assembly of Caritas Internationalis, 3–9 June 2007, Synod Hall, Vatican City // Caritas.org. URL: <http://www.caritas.org/includes/pdf/SumReportXVIIIIGA.pdf> (дата обращения: (23.06.2011)).
12. Annual Activity Report Caritas-Europa // Caritas Europa. URL: [http://www.caritas-europa.org/module/FileLib/Caritas\\_Annual\\_Activity\\_Report\\_2009-EN.pdf](http://www.caritas-europa.org/module/FileLib/Caritas_Annual_Activity_Report_2009-EN.pdf) (дата обращения: 02.07.2011).



13. *Appel A.* Strategieentwicklung als Balanceakt: Theorie und Praxis bei NGOs der Entwicklungszusammenarbeit. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, 2009.
14. *Becker Th.* Franchising als Zukunftsmodell der Caritas // Neue Caritas. Berlin. 2001. 102 (22).
15. Caritas Internationalis President's Report to the XIX General Assembly 2007–2011 // Caritas.org. URL: <http://www.caritas.org/includes/pdf/ga2011/presidentreport.pdf> (дата обращения: 02.07.2011).
16. Caritas Internationalis. Statutes and Rules. 2006 // Caritas.org. URL: [http://www.caritas.org/upload/sta/statutesandrules\\_11.pdf](http://www.caritas.org/upload/sta/statutesandrules_11.pdf) (дата обращения: 02.07.2011).
17. Caritas Internationalis // Caritas.org. URL: <http://www.caritas.org/activities/index.html> (дата обращения: 02.07.2011).
18. Common Management Standards (CMS) // Open Forum for CSO Development Effectiveness. URL: [http://www.cso-effectiveness.org/IMG/doc/090804\\_Common\\_Management\\_Standards\\_EN.doc](http://www.cso-effectiveness.org/IMG/doc/090804_Common_Management_Standards_EN.doc) (дата обращения: 02.07.2011).
19. Die heimlichen Geschäfte der Wohltäter // Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung. 03.12.2006. № 48. S. 38. Электронная версия: Faz.net. URL: <http://www.faz.net/artikel/C30350/caritas-co-die-heimlichen-geschaefte-der-wohltaeter-30197964.html> (дата обращения: 02.07.2011).
20. Caritas Internationalis // Funding Universe. URL: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Caritas-Internationalis-Company-History.html> (дата обращения: 02.07.2011).
21. *Manderscheid H.* Wie viel Caritas braucht die Kirche — wie viel Kirche braucht die Caritas? Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag, 2006.
22. *Purtschert R.* Kommunikation Ein unverzichtbares Marketing-Instrument für die Caritas Aus Caritas in NRW, Ausgabe 4/2005 // Caritas in NRW. URL: <http://www.caritas-nrw.de/cgi-bin/pdf.asp?showcontent.asp?wai=3&ThemaID=639> (дата обращения: 02.07.2011).

23. Social Encyclicals // California Catholic Conference. URL: <http://www.catholic.org/index.php/teaching/catholic-social-teaching/encyclicals.html> (дата обращения: 02.07.2011).
24. Social Franchising Bundesverband Deutscher Stiftungen. Berlin, 2008.