

УДК 338.242.2

А. П. Купчик

ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса»,
Владивосток, e-mail: greeman37@gmail.com

М. Н. Арнаут

ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса»,
Владивосток, e-mail: Marina.Kulakova@vvsu.ru

ПРИМЕНЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Ключевые слова: некоммерческие организации, конкуренция, стратегический анализ, диверсификация, финансовая стабильность, конкурентные стратегии.

Некоммерческие организации социально-ориентированного характера представляют собой активно развивающиеся формы современного «третьего сектора» российской экономики. Они выступают связующим звеном между населением, бизнесом и властью в общем деле по решению насущных социальных проблем. При относительно глубокой степени изученности функционирования некоммерческих организаций в научном дискурсе недостаточно раскрытым остается аспект конкурентоспособности данных форм в некоммерческом секторе, а также выявление выявить ключевые стратегии и инструменты повышения конкурентоспособности современных российских социально ориентированных некоммерческих организаций. Авторы данной статьи предпринимают попытку статистически оценить параметры «выживаемости» российских социально-ориентированных некоммерческих организаций, а также выявить ключевые стратегии по достижению конкурентного преимущества на этом рынке. Представлены пять инструментов стратегического анализа, которые позволяют охарактеризовать комплекс факторов, определяющих материально-финансовую стабильность некоммерческих организаций. По мнению авторов, качественное повышение финансового и, соответственно, операционного успеха некоммерческих организаций требует от них планомерно диверсифицировать стратегии получения доходов и комбинировать передовые практики для достижения оптимального результата с учетом своих кадровых и технических возможностей.

А. Р. Курчик

Vladivostok State University of Economics and Service, Vladivostok,
e-mail: greeman37@gmail.com

М. N. Arnaut

Vladivostok State University of Economics and Service, Vladivostok,
e-mail: Marina.Kulakova@vvsu.ru

APPLYING COMPETITIVE STRATEGIES TO THE OPERATION OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS

Keywords: non-profit organizations, competition, strategic analysis, diversification, financial stability, competitive strategies.

Non-profit organizations of a socially oriented nature are actively developing forms of the modern tertiary sector of the Russian economy. They act as a link between the population, business, and government in the common cause of solving pressing social problems. With a relatively deep degree of study of the functioning of non-profit organizations in the scientific discourse, the aspect of the competitiveness of these forms in the non-profit sector remains insufficiently disclosed. The authors of the paper attempt to statistically assess the parameters of the “survivability” of Russian socially oriented non-profit organizations, as well as to identify key strategies for achieving a competitive advantage in this market. Five tools of strategic analysis are presented, which allow characterizing a set of factors that determine the material and financial stability of non-profit organizations. According to the authors, a qualitative increase in the financial and, accordingly, operational success of non-profit organizations requires them to systematically diversify their income generation strategies and combine best practices to achieve optimal results, considering their human and technical capabilities.

Введение

На сегодняшний день в Российской Федерации активно развивается «третий сектор» экономики – некоммерческие организации (далее – НКО) и социально ориентированные некоммерческие организации. Некоммерческий сектор объединяет власть, бизнес сообщества и жителей в своей локальной местности для решения актуальных социальных задач. Главная особенность НКО – поставка товаров и услуг, которые имеют социальное благо (социальное значение); они не имеют в качестве основной деятельности получение прибыли, а также не распределяют её между участниками [7]. Также возрастает роль сопутствующих затрат и усилий, которые направляются на решение проблем, и возникает конкуренция, которая появляется среди НКО, чья программная деятельность или проекты похожи между собой. Актуальность темы исследования обусловлена, прежде всего, возможностями применения к НКО конкурентных стратегий с учетом специфики их деятельности на конкретной территории с целью стать финансово устойчивой организацией на рынке среди некоммерческого сектора. У НКО всегда много задач, но не всегда хватает ресурсов для их решения.

Цель исследования: выявить ключевые стратегии и инструменты повышения конкурентоспособности современных российских социально-ориентированных НКО.

Материал и методы исследования

Источниковая база данной работы представлена статистическими базами данных Федеральной налоговой службы РФ и Министерства экономического развития РФ, а также научными публикациями на тему НКО. Методология исследования определена дедуктивным методом, методом контент-анализа.

Результаты исследования и их обсуждение

Некоммерческие организации – это одна из важнейших групп заинтересованных сторон для социально ответственного бизнеса и власти. В современном мире ставятся перед обществом в целом и каждым его субъектом в отдельности все усложняющиеся задачи, которые можно решить только совместными усилиями. Осведомленность помогает властям, бизнесу и НКО понять, что они нужны друг другу.

У НКО выделяются следующие способы своевременно реагировать на социальные проблемы, которые возникают из потребностей населения (рисунок) [8].



Способы реагирования НКО на социальные проблемы

Рассмотрим обозначенные способы реагирования более подробно. НКО может реагировать на социальные проблемы и привлекать финансовые средства через государственные заказы, грантовые конкурсы от государства и бизнеса, корпоративный и частный фандрайзинг. Развитые институты гражданского общества необходимы бизнесу и власти, поскольку они создают основу для политической стабильности. НКО выполняют функцию посредничества, то есть они предлагают возможность вести переговоры, достигать соглашения в спорах, конфликтах, общего решения, которое удовлетворяет все стороны переговоров.

НКО могут предложить бизнесу более эффективное использование благотворительных средств и моделей социального сотрудничества, а также помочь минимизировать экологические риски, предотвратить трудовые споры, интегрируя права человека в бизнес-деятельность, и реализовывать партнерские проекты в области прав человека, укрепляя корпоративную культуру через личное участие в добровольческих и благотворительных программах НКО для налаживания более эффективного диалога с местным сообществом [9].

Тема применения стратегий для НКО не нова. Рассмотрим основные исследования в данной области (табл. 1).

Рассмотрим приведённый теоретический анализ более подробно. Например, Суровнева А.А. рассматривает семь этапов разработки и реализации антикризисной стратегии в НКО: создание специальной рабочей

группы, принятие решения о введении антикризисной стратегии, разработка модели или механизма антикризисной стратегии, создание иерархической цепи ответственных за каждый блок, выполнение программных задач по реализации антикризисных мер, оценка и анализ выполненных работ, сравнение степени выполненных задач с полученными результатами [15]. Автор рассматривает деятельность НКО с точки зрения развития трех стратегий: организационной, программной и операционной. Следовательно, необходимо проводить оценку влияния на общество, оценку программной деятельности и оценку операционной деятельности, чтобы правильно расставлять приоритеты в затратах ресурсов в функционировании и развитии НКО в условиях кризиса.

Таблица 1

Теоретический анализ исследований в области применения стратегий развития к НКО

| № п/п | Автор | Суть статьи |
|-------|------------------------------|---|
| 1 | Суровнева А.А. | Антикризисная стратегия |
| 2 | Касенова А.К. | Методы управления |
| 3 | Лазебная А.М., Суворова С.Д. | PR-продвижение |
| 4 | Безвербная Н.А. | Частный и корпоративный фандрайзинг |
| 5 | Новодворская Н.Б. | Особенности труда управленческого персонала |
| 6 | Чулакова А.Л., Седых Н.И. | Состояние НКО в России |

Касенова А.К. приводит в пример транснациональные компании, которые занимаются поддержкой некоммерческого сектора – Nike, GAP, Electronics Arts, Coca-Cola, American Express и множество других [2]. Стоит отметить, что в западных странах модель развития НКО строится по другому принципу. Большая часть финансовых ресурсов идет от частных и корпоративных пожертвований или за счет предпринимательской деятельности, прибыль от которой идет на уставные цели, а не от грантов и субсидий, как в России.

Также среди конкурентных стратегий важно отметить и PR-продвижение. Лазебная А.М. и Суворова С.Д. также говорят о важности сначала определить цели, миссию, задачи, целевые группы и формули-

рование проблем, которые будут решать, чтобы в дальнейшем правильно продвигать деятельность НКО. Это позволит более прозрачно, открыто и профессионально вести социальные сети, выстраивать работу с сайтом, привлекать партнёров и потенциальных инвесторов [3].

Безвербная Н.А. рассматривает одну из самых главных проблем НКО – нестабильность частных и корпоративных пожертвований и, более того, они на 60-70% являются целевыми, а это означает, что НКО может реализовать не самый актуальный и нужный проект. НКО идут на компромисс, реализуя то, что хочет инвестор. Также в статье рассматривается коммуникативная стратегия, которая зависит от менеджера или фандрайзера. Например, чтобы выстроить долгосрочные взаимоотношения с жертвователями, нужно не только благодарить человека за пожертвование, но и поддерживать связь: показывать итоговые отчеты о финансовой реализации, при этом важно показать всю прозрачность и полноту предоставляемой информации, а также делиться новостями по деятельности, для которой было совершено пожертвование. На фоне стремительного формирования российского некоммерческого сектора необходимо дальнейшее совершенствование теоретических, методологических и практических подходов и методов управления НКО, которые можно вносить в рамки договора пожертвования [1].

Новодворская Н.Б. рассматривает взаимодействие роли менеджера со всеми стейкхолдерами: партнёрскими НКО, государством, благополучателями, лидерами общественного мнения, другими сотрудниками, бизнесом, волонтерами. Предлагается рассмотреть роль в трех аспектах: стратегический, нормативный и оперативный. Также рассматривается пять основных особенностей труда у управленцев некоммерческого сектора: умственный труд, управление людьми, информация, ограниченные ресурсы организации, правильность управленческих решений [5].

Чулакова А.Л. и Седых Н.И. говорят о количестве НКО в стране и приводят причины их закрытия и ликвидации. На данный момент в сравнении 2020/2021 и 2021/2022 годов прослеживается динамика по закрытию достаточно большого количества НКО в связи с последствиями пандемии и началом специальной военной опера-

ции. Из-за тяжелых ситуаций возникает огромное количество обращений от благополучателей. Люди постоянно обращаются за помощью, а НКО по итогу не может выдержать большое количество обращений, которые к ним направляются [18].

Важно отметить, что ни одним из проанализированных в таблице 1 авторов не исследовалась стратегия развития НКО с позиции обеспечения конкурентного преимущества. На данный момент в России активно развивается некоммерческий сектор, а это означает, что появляется борьба за ресурсы, в том числе и финансовые. Для начала стоит провести анализ состояния некоммерческих организаций по России в целом. По данным Федеральной налоговой службы количество некоммерческих организаций, зарегистрированных на территории Российской Федерации к 31 декабря 2021 года составило 604 105 [16] (табл. 2).

Таблица 2

Количеству зарегистрированных НКО по округам по состоянию на 31.12.2021

| Федеральные округа | Количество зарегистрированных НКО |
|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Центральный федеральный округ | 16344 |
| Северо-Западный федеральный округ | 61378 |
| Южный федеральный округ | 62031 |
| Северо-Кавказский федеральный округ | 30541 |
| Приволжский федеральный округ | 123499 |
| Уральский федеральный округ | 46267 |
| Сибирский федеральный округ | 70987 |
| Дальневосточный федеральный округ | 45758 |
| Всего | 604105 |

Распределение зарегистрированных НКО в Российской Федерации по округам в таблице 2 показывает, что на Централь-

ный федеральный округ приходится самое большое количество некоммерческих организаций. Это может обуславливаться вовлеченностью граждан в решение социальных проблем и более высоким уровнем доходов, например, в Москве. Большинство российских НКО находятся, согласно теории жизненного цикла, на стадии становления, имеют относительно недолгую историю деятельности и испытывают острый финансовый дефицит [11], поэтому гранты на данном этапе развития являются одним из самых актуальных и востребованных способов финансовой поддержки деятельности НКО [14]. Это отражено в данных таблицы 3.

Также у Министерства экономического развития РФ в докладе о деятельности и развитии социально ориентированных некоммерческих организаций прозвучала информация о финансировании НКО в 2021 году на федеральном уровне (табл. 4) [6].

На федеральном уровне в 2021 году поддержку получили 7138 НКО. Это на 1113 организаций больше, чем годом ранее. При этом общая сумма выделенных средств увеличилась почти на 109 млрд руб. Это свидетельствует о том, что даже в некоммерческом секторе существует конкуренция за возможность иметь финансовые ресурсы для реализации своих инициатив. Особое значение имеет сетевое включенность/интегрированность НКО, что создает конкурентные преимущества в доступе к финансовым ресурсам на конкурентных рынках, особенно к грантам [20]. НКО с высоким уровнем социального капитала, приобретенные и построенные с помощью сетевого взаимодействия более устойчивы и чаще получают гранты [19].

Грантовая поддержка деятельности НКО находится в центре внимания исследователей и обсуждается, как правило, в контексте финансового положения организаций в рамках концепций финансовой уязвимости некоммерческих организаций [12].

Таблица 3

Количество некоммерческих организаций, прекративших свою деятельность и зарегистрированных по состоянию на 31.12.2020 и 31.12.2021

| Параметр | 2021 | 2020 | Абсолютное отклонение | Относительное отклонение, % |
|-------------------------|-------|-------|-----------------------|-----------------------------|
| Прекратили деятельность | 23947 | 22094 | 1853 | 108,4 |
| Зарегистрировались | 14420 | 13781 | 939 | 104,6 |

Несмотря на относительно большое количество теоретического материала, стратегии конкурентного управления в НКО – это не до конца изученная ниша, которая нуждается в глубоком и основательном изучении. Возможно, это связано с большим ко-

личеством видов НКО, а, соответственно, разнообразием целей и миссиями их деятельности. Однако, можно выделить основные стратегии и инструменты достижения конкурентного преимущества, используемые руководством различных НКО (табл. 5).

Таблица 4

Финансирование НКО в 2021 году на федеральном уровне

| Государственный орган Российской Федерации, оказывающий финансовую поддержку НКО | Объем государственной финансовой поддержки, представленной НКО (тыс. руб.) | | Количество НКО, получивших финансовую поддержку | |
|--|--|---------------|---|-------|
| | 2020 | 2021 | 2020 | 2021 |
| Министерство здравоохранения РФ | - | 3 626 345,4 | - | 2 |
| Министерство просвещения РФ | - | 6 753 899,6 | - | 185 |
| Министерство культуры РФ | 8 303 500,9 | 8 796 224,3 | 123 | 241 |
| Министерство образования и науки РФ | 15 019 575,5 | 47 900 506,5 | 67 | 109 |
| Министерство спорта РФ | 185 000,0 | 6 539 203,8 | 25 | 88 |
| Министерство труда и социальной защиты РФ | 4 645 733,0 | 4 268 590,7 | 42 | 44 |
| Министерство Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий | 90 000,0 | 79 559,2 | 10 | 11 |
| Министерство иностранных дел РФ | 295 294,9 | 336 124,2 | 2 | 3 |
| Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ | 356 420,2 | 54 848 263,1 | 288 | 280 |
| Федеральное агентство по делам молодежи (Росмолодежь) | 12 451 796,3 | 20 869 793,2 | 83 | 100 |
| Федеральное агентство по делам национальностей России | 1 344 461,1 | 457 182,0 | 66 | 50 |
| Фонд президентских грантов | 10 659 242,7 | 7 834 287,7 | 5 319 | 3831 |
| ИТОГО | 53 351 024,6 | 162 309 980,1 | 6 025 | 7 138 |

Таблица 5

Применение стратегий развития и инструментов достижения конкурентного преимущества в деятельности НКО

| Стратегия / инструмент | Применение |
|---|---|
| Модель «цель-исполнение» | Чтобы внедрить модель «цель-исполнение» в процесс стратегического управления, предпринимаются следующие шаги: - формулирование конкретной цели в определенных, четких, понятных для сотрудников НКО терминах; - указание срока достижения цели; - разработка показателей эффективности; - определение механизмов контроля; - заключение по достигнутым результатам (заключение по «исполнению»). |
| Матрица «2 x 2» или матрица Эйзенхауэра | Матрицы «2 x 2» – это метод планирования, используемый для распределения целей НКО на две группы: «очень важные» цели и «важные, но не критические» цели. Матрица – это простой, краткий и высокоэффективный инструмент для достижения практических и реалистичных целей [17]. |
| SWOT-анализ | SWOT-анализ представлен во многих управленческих текстах и статьях как фундаментальный и необходимый метод в стратегическом менеджменте. Один из основателей метода, Джордж Смит, определяет SWOT-анализ как «метод, используемый для оценки способности организации противостоять возможностям и угрозам, с которыми она сталкивается в своей среде». Название основано на первых буквах слов «сильные стороны», «слабые стороны», «возможности» и «угрозы», которые были заменены на «S», «W», «O» и «T». SWOT-анализ направлен на выявление и изучение сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, существующих в НКО [21]. |

| Стратегия / инструмент | Применение |
|--------------------------|---|
| Стратегия вознаграждения | <p>Стратегия вознаграждения – относительно новый подход в стратегическом управлении для некоммерческих организаций.</p> <p>Целью стратегии вознаграждения является изучение структуры вознаграждения в организации и разработка плана вознаграждения сотрудников. Стратегия вознаграждения может использоваться для достижения одной или нескольких из следующих целей для организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> - обеспечить систему вознаграждения за выдающиеся результаты; - поощрить командную работу; - развить лояльность к организации; - повысить продуктивность сотрудников; - снизить текучесть кадров. <p>Стратегия вознаграждения предоставляет некоммерческим организациям комплексный и разумный подход к поиску новых способов мотивации сотрудников организации [10].</p> |
| Маркетинговая стратегия | <p>Стратегический маркетинг – это способ, который используется для разработки длительного рекламного плана организации. Стратегический маркетинг употребляет целостный подход к рекламному планированию, так как он учитывает все нюансы рекламной ситуации и дает общую рекламную стратегию организации для заслуги безупречного стиля организации в облике общественности. Реклама помогает НКО находить новых сторонников и привлекать пожертвования, увеличивать аудиторию своих проектов и информационных ресурсов и заниматься социальным предпринимательством. Она побуждает потребителя совершить целенаправленное действие: пожертвование, платеж/покупку, подписку, регистрацию, скачивание, посещение сайта [4].</p> |

Заключение

Обсуждаемые возможности развития других источников финансового обеспечения, связанные с активизацией предпринимательской инициативы самих организаций, свидетельствуют о наметившихся тенденциях конструктивного подхода к обозначенной проблеме. Развитие деловой активности и выстраивание отношений с донорами, спонсорами, благотворителями как ресурс перспективных стратегий НКО предполагает наличие соответствующего кадрового опыта и навыков, изменение организационной культуры, а также расширение штатного расписания НКО. Чтобы перейти от обсуждения способов диверсификации доходов к практике, орга-

низациям необходимо диверсифицировать и научиться комбинировать стратегии получения доходов с учетом своих возможностей. Растущий интерес к этим стратегиям, несмотря на связанные с ними риски, мотивирует представителей организаций на участие в программах социальной акселерации и других современных формах обучения [13]. Культура благотворительности и запрос на формирование партнёрской среды в понимании участников исследования непосредственным образом определяют развитие стратегий, позволяющих обеспечить устойчивость некоммерческих организаций. Однако создание соответствующих условий в этом отношении требует системных изменений и времени.

Библиографический список

1. Безвербная Н.А. Анализ коммуникативных стратегий НКО благотворительной направленности // Вестник университета. 2017. № 4. С. 162-167.
2. Касенова А.К. Методы стратегического управления некоммерческими организациями // Вестник науки. 2022. № 2 (47). С. 62-71.
3. Лазебная А.М., Суворова С.Д. Стратегия продвижения благотворительного фонда // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2020. № 8 (50). С. 62-67.
4. Маркетинговая стратегия // Unisender: словарь маркетолога. 2020. URL: <https://www.unisender.com/ru/glossary/marketingovaya-strategiya/> (дата обращения: 18.10.2021).
5. Новодворская Б. Специфика труда менеджера некоммерческой организации // Педагогическая наука и практика. 2014. № 3 (5). С. 48-53.

6. О ежегодном докладе о деятельности и развитии СОНКО // Министерство экономического развития Российской Федерации: официальный сайт. URL: https://economy.gov.ru/material/file/aa4732845c1eaa00c-075cfb75f99fdcc/Doklad_2022.pdf (дата обращения: 18.10.2021).
7. О некоммерческих организациях : Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ (посл. ред.) // СПС «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/ (дата обращения: 18.10.2021).
8. Рудакова О.Ю. Ключевые проблемы развития некоммерческих организаций Белгородской области // Среднерусский вестник общественных наук. 2016. № 4. С. 143-149.
9. НКО как стейкхолдеры // НКО: законы развития. 2011. URL: <https://nkozakon.ru/3695-1/> (дата обращения: 18.10.2021).
10. Станкевич А.А. Стратегия вознаграждения персонала в парадигме совершенствования стратегии управления персоналом // Kant. 2020. № 2 (35). С. 66-71.
11. Старшинова А.В., Бородкина О.И. Деятельность НКО в сфере социальных услуг: общественные ожидания и региональные практики // Журнал исследований социальной политики. 2020. № 3. С. 411–428.
12. Старшинова А.В., Бородкина О.И. Стратегии устойчивости социально-ориентированных НКО: механизм грантовой поддержки // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции и прогноз. 2022. Т. 15. № 5. С. 221-236.
13. Старшинова А.В., Чикова Е.В. Акселерационные программы в экосистеме поддержки социального предпринимательства // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2021. Т. 14. № 4. С. 216–230.
14. Степанов В.А. Эффективность грантовой поддержки российских социально ориентированных некоммерческих организаций (на примере Фонда президентских грантов) // Социологические исследования. 2020. № 9. С. 79–89.
15. Суровнева А.А. Антикризисные стратегии развития для некоммерческих организаций // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2018. № 2. С. 272-278.
16. Федеральная налоговая служба Российской Федерации: официальный сайт. URL: <https://www.nalog.gov.ru/> (дата обращения: 18.10.2021).
17. Что такое матрица Эйзенхауэра и как применять ее в тайм-менеджменте // Skillbox Media. 2022. URL: https://skillbox.ru/media/management/matrix_eyzenkhauera/ (дата обращения: 18.10.2021).
18. Чулакова А.Л., Седых Н.И. Анализ состояния и сравнительная характеристика некоммерческих организаций в России и Курской области // Управление социально-экономическим развитием регионов: проблемы и пути их решения. 2022. С. 261-265.
19. Dell S., Subedi M., Hsu M.K., Farazmand A. Social capital and financial performance in nonprofits. *Public Organization Review*. 2022. No 22(1). P. 193–210.
20. Faulk L., McGinnis J.J., Leczy J.D. Competitive advantage in nonprofit grant markets: Implications of network embeddedness and status. *International Public Management Journal*. 2017. No 20(2). P. 261–293.
21. SWOT-анализ // Unisender: словарь маркетолога. 2018. URL: <https://www.unisender.com/ru/glossary/shto-takoe-swot-analiz/> (дата обращения: 18.10.2021).