

М.Н. Арнаут – к.э.н., доцент, Владивостокский государственный университет, Владивосток, Россия, Marina.Kulakova@vvsu.ru,

M.N. Arnaut – Candidate of Economics, associate professor, Vladivostok State University, Vladivostok, Russia;

А.П. Купчик – аспирант, Владивостокский государственный университет, Владивосток, Россия, greeman37@gmail.com,

A.P. Kupchik – postgraduate student, Vladivostok State University, Vladivostok, Russia.

МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫМИ НЕКОММЕРЧЕСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

THE MODEL OF STRATEGIC MANAGEMENT OF SOCIALLY ORIENTED NON-PROFIT ORGANIZATIONS

Аннотация. Социально ориентированные некоммерческие организации (далее – СО НКО) регионального уровня являются важными агентами позитивных изменений для населения субъектов Российской Федерации. В условиях ограниченности ресурсов и роста конкуренции в некоммерческом секторе актуальным становится вопрос разработки и внедрения эффективной модели стратегического управления для региональных СО НКО. Статья предлагает комплексный анализ особенностей российских региональных НКО социальной направленности, которые выступают фундаментом для внедрения стратегического подхода по управлению такими организациями. Рассмотрены ключевые признаки социально ориентированных региональных НКО и взаимосвязь их деятельности с целями регионального социально-экономического развития, основные зоны риска в функционировании таких НКО. В результате работы сформирована авторская модель стратегического управления региональными социально ориентированными НКО, которая учитывает все рассмотренные сильные и слабые стороны российского некоммерческого сектора. По сравнению с аналогами предложенная модель обладает рядом преимуществ (адаптивность, универсальность, системность, комплексность, практичность) и готова для внедрения в деятельность существующих СО НКО.

Abstract. Regional socially oriented regional non-profit organizations (SO NPOs) are important agents of positive change for the population of the Russian regions. In the context of limited resources and growing competition in the non-profit sector, the issue of developing an effective model of strategic management for regional SO NPOs is gaining relevance. The article offers a comprehensive analysis of the characteristics of Russian SO NPOs, which serve as the foundation to implement a strategic approach to their management. The article considers the key features of SO NPOs and the relationship between their activities and the goals of regional socio-economic development, and the main risk areas in the functioning of such NPOs. The authors' model of strategic management of SO NPOs is proposed, which considers all the considered strengths and weaknesses of the Russian non-profit sector. Compared with analogues, the proposed model has competitive advantages (adaptability, universality, systematicity, complexity, practicality).

Ключевые слова: социально ориентированные некоммерческие организации, стратегическое управление, цели социально-экономического развития, модель управления, региональные НКО.

Keywords: socially oriented non-profit organizations, strategic management, goals of socio-economic development, management model, regional NPOs.

Введение

Основу российского некоммерческого – также известного как «третьего» – сектора на сегодняшний день составляют социально ориентированные некоммерческие организации (далее – СО НКО) регионального масштаба. Они выступают важным элементом в связке с органами государственной власти и предпринимательским сообществом по решению социальных проблем, стоящих перед субъектами Российской Федерации. Конфигурация некоммерческого сектора во многом разделяет реалии коммерческих предприятий – препятствиями к выживанию и процветанию для представителей обеих сфер выступают ограниченность ресурсов, а также условия жесткой конкуренции внутри своей отрасли. В таких обстоятельствах наличие эффективной модели управления, основанной на стратегическом подходе, становится обязательным компонентом в функционировании СО НКО. Для НКО регионального масштаба внедрение такой практики позволит качественно повысить эффективность оказания социальных услуг, укрепить финансовую стабильность и конкурентоспособность.

Цель исследования: разработка авторской модели стратегического управления для региональных социально ориентированных НКО.

Основная часть

Материал и методы исследования: методическую основу работы составляют методы моделирования и компаративного анализа. Источниковая база исследования представлена нормативно-правовыми актами РФ, аналитическими докладами по отечественному некоммерческому сектору, годовыми отчётами ведущих российских социально ориентированных НКО.

Результаты исследования и их обсуждение. Прежде чем переходить к разработке модели стратегического управления, необходимо определить основные понятия этой отрасли. В наиболее широком смысле под стратегией подразумевается программа, план, маршрутная карта, которая используется управленцами для достижения целей своей организации. Значимый вклад в формирование и развитие стратегического подхода в организационном менеджменте был сделан в 1960-х – 1970-х гг. американскими экономистами А. Чандлером и И. Ансоффом. Так, в 1962 г. А. Чандлер предложил трактовку термина «стратегия» в менеджменте, ставшую общеприемлемой – это «определение основных долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [18]. В свою очередь, И. Ансофф, помимо прочего, выделил ряд характерных особенностей стратегии:

- стратегия подчиняется целям компании, при их изменении, соответственно, необходима и адаптация стратегии;

- этап разработки стратегии не заканчивается одномоментным изменением вектора организации – зачастую итогом выступает формирование единых целей, следование которым положительно сказывается на стабильности и успешности компании;

- выбранная стратегия предполагает её практическое осуществление;

- при разработке стратегии невозможно учесть весь потенциал предлагаемых практических шагов по её реализации;

- позитивное применение стратегии нереально без учёта обратной связи [2].

Данная точка зрения акцентирует внимание на вспомогательной роли стратегии в деятельности компании – она выступает инструментом по достижению целей бизнеса для руководящего звена, не подменяя их собой. Стратегия также по определению является гибким конструктом, поскольку изменение или выполнение поставленных задач априори требует адаптации или смены стратегии – в противном случае стратегия рискует остаться без практической имплементации.

Управленческий подход на основе стратегии – «стратегическое управление» – получил теоретическое обоснование также в 1960-х – 1970-х гг. вследствие необходимости отделить руководство на высшем уровне от управления повседневными операционными процессами. В качестве значимых предпосылок возникновения стратегического управления также можно выделить глобализацию бизнеса, повсеместное внедрение современных информационных технологий и повышение влияния внешней среды на состояние бизнеса. По мнению экономистов Д. Шендела и К. Хаттен, стратегическое управление заключается в «определении и выстраивании связей организации с внешней средой» для реализации компаний поставленных целей. При этом их достижение происходит в условиях ограниченности ресурсов, вследствие чего «грамотное распределение ресурсов должно обеспечивать эффективность деятельности организации и её подразделений» [19].

Альтернативой стратегического управления выступает оперативное управление. На основе исследования Е. А. Бреусовой выделим отличительные особенности указанных типов управления (таблица 1).

Таблица 1 – Оперативное и стратегическое управление: содержательная разница

| Критерий | Оперативное управление | Стратегическое управление |
|--------------------------------|---|---|
| Цель компании | Получение прибыли от реализации товаров / услуг | Выживание (цель-минимум) и процветание (цель-максимум) на рынке |
| Горизонт планирования | Кратко- и среднесрочная перспектива | Долгосрочная перспектива |
| Фокус управления | На компанию | На окружающую среду и поиск вариантов по адаптации бизнеса к внешней турбулентности |
| Основа управления | Организационные структуры, процедуры, технологии | Люди, информация, рынок в целом |
| Подход к управлению персоналом | Люди – это ресурс, единицы производства, выполняющие заданные функции | Люди – это коллектив, разделяющий идеологию компании и преследующий общие цели |
| Оценка эффективности | По прибыльности | По скорости реакции на внешние изменения |

Источник: сост. авторами по [3]

Помимо оперативного и стратегического управления, в научной литературе (хоть и гораздо реже) выделяется тактическое управление. Тактическое управление выступает связующим звеном между оперативным и стратегическим управлением; наибольшую гармоничность и эффективность они приобретают только в тесной связи вместе с тактическим управлением. В общем смысле тактическое управление можно назвать способом достижения больших целей, что и определяет тесную взаимосвязь тактического и стратегического типов.

Вопросы налаживания и поддержания эффективности стратегического управления в современных условиях глобальной экономической системы и цифровизации выступают приоритетными для коммерческих предприятий, рассчитывающих на получение конкурентных преимуществ на региональном, национальном или международном рынках. Тем не менее, с развитием конкуренции в так называемом «третьем секторе» экономики управленческие подходы на основе стратегии приобретают актуальность и в деятельности некоммерческих организаций.

Перейдём к рассмотрению концептуальных сторон понятия «некоммерческая организация». Под «некоммерческими организациями» российский законодатель понимает организации, «не имеющие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющие полученную прибыль между участниками» (ч. 1 ст. 2 Федерального закона «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 № 7-ФЗ) [10]. Тем самым, первый ключевой признак НКО – легальная невозможность вести коммерческую деятельность. Это, впрочем, не запрещает НКО осуществлять «деятельность, приносящую доход», как отмечено в указанном федеральном законе и Гражданском Кодексе Российской Федерации (далее – ГК РФ). Доходная деятельность допускается при условии, что она прописана в уставе НКО, а её масштабы и направленность соответствуют целям некоммерческого объединения и служат им (ч. 4 ст. 50) [5].

Вторым ключевым признаком НКО выступает ориентация операционной деятельности организации на оказание социальных благ для населения – в их число законодатель включает «социальные, благотворительные, культурные, образовательные, научные и управленческие цели», охрану здоровья граждан и развитие физической культуры, удовлетворение духовных потребностей общества, обеспечение правовой защиты граждан и оказание юридической помощи (ч. 2 ст. 2) [10].

Тем самым, релевантной для данного исследования будет типология НКО по признаку характера деятельности, изложенная в Федеральном законе № 7-ФЗ. Помимо характера деятельности, её масштаб можно также считать разграничивающим критерием, поскольку он напрямую влияет на условия работы НКО и объём доступных ресурсов. По этому критерию НКО делятся на региональные, национальные и международные. Интерес здесь представляют именно региональные НКО – их функционирование (соответствующее уставным целям) осуществляется в пределах одного субъекта России.

В плане организационных особенностей СО НКО демонстрируют некоторые отличия от других видов НКО. Исследователь Е. Б. Дворянкина сводит их к следующему списку.

1 СО НКО встраиваются в социально-экономическую конфигурацию региона. Необходимость учёта региональной специфики и особенностей выбранной сферы обуславливают многопрофильность деятельности СО НКО.

2 СО НКО являются экономическими агентами – за счёт предоставления услуг населению они в том числе обеспечивают связанность регионального экономического пространства.

3 СО НКО принимают на себя функции института гражданского общества и агента государственной социально-экономической политики, тем самым выступая соединительным звеном между населением и органами государственной власти.

4 Действуя под эгидой и при поддержке местных и региональных органов власти, СО НКО берут на себя некоторую долю их функций с целью обеспечить эффективное развитие того субъекта, в котором они функционируют.

5 Материально-ресурсная основа СО НКО подразумевает привлечение волонтеров и частных жертвователей, благодаря чему такие организации стимулируют развитие благотворительности и добровольчества на региональном уровне.

6 В экономическом плане СО НКО по определению неустойчивы – они не могут заниматься коммерческой деятельностью, потому для обеспечения стабильности они вынуждены полагаться на частные пожертвования и государственную поддержку [7].

Тем самым, СО НКО представляет собой организацию, которая создается в форме определенного юридического лица, вносится в реестр социально-ориентированных некоммерческих организаций и действует на территории определённого субъекта РФ для решения различных социальных, культурных, экономических, образовательных, научных и иных задач и проблем, не имеющая при этом основной целью своей деятельности извлечение прибыли. При этом деятельность СО НКО увязывается с целями регионального социально-экономического развития и служит их достижению.

Исходя из указанных особенностей, разработка стратегии, учитывающей все аспекты деятельности СО НКО, является для таких организаций обязательным условием по обеспечению выживаемости и социальной эффективности в «третьем секторе» региональной экономики.

Для понимания основных рисков, стоящих перед СО НКО, обратим внимание на состояние некоммерческого сектора в целом по России. По данным Минюста России, на осень 2024 г. реестр социально ориентированных НКО содержал 53,6 тыс. официально зарегистрированных организаций, что в 2,4 раза меньше, чем в 2022 г. [9]. Из них половина специализируется в трёх областях: оказание социальных услуг населению (19 %), поддержка спорта и физической культуры (17 %) и деятельность в области просвещения, науки и образования (14 %). При этом в географическом аспекте 57 % всех организаций зарегистрированы и осуществляют деятельность в трёх федеральных округах России: Центральном (24 %), Приволжском (20 %) и Сибирском (13 %) [8]. Таким образом, становится явным риск конкуренции, в особенности в регионах, где некоммерческий сектор хорошо развит.

Ранее также поднимался вопрос о финансовой неустойчивости региональных социально ориентированных НКО. Согласно последним данным официальной статистики, в 2022 г. такие организации привлекли чуть более 895 млрд руб. на поддержание своей деятельности. Самый высокий показатель (29,7 %) присущ именно доходной деятельности организации, однако российское законодательство не регламентирует данное понятие. Учитывая правовые ограничения на коммерческую деятельность СО НКО, К. С. Якименко определяет «деятельность, приносящую доход» как подобие предпринимательской, но по умолчанию не подразумевающую получение прибыли – допустимо полагать, что в таком ключе она может быть невыгодной или убыточной [17]. Иными словами, сама по себе доходная деятельность НКО не гарантирует финансовую стабильность организации.

Совокупно пожертвования от физических и юридических лиц составляют почти треть (12,5 % и 20,9 %, соответственно) от всего финансирования СО НКО. Впрочем, полагаться только на эти статьи дохода также неразумно – они в значительной степени привязаны к внешним факторам и социальным особенностям. К. С. Сёмина, анализируя состояние некоммерческого сектора в период внешнеполитической турбулентности, констатирует снижение объёма частных и корпоративных пожертвований – преимущественно это вызвано падением доходов населения и стремлением крупного бизнеса сократить неприоритетные расходы, в том числе на благотворительные программы [14]. Государственная поддержка в виде грантов и субсидий из федерального и регионального бюджета покрывает в совокупности около 15 % финансирования некоммерческого сектора. Впрочем, указанные источники доступны далеко не всем организациям. По данным Минэкономразвития России, в 2022 г. объём средств, выделенных государственными органами (фондами и министерствами) на деятельность НКО, составил 344 млрд руб., а получателями поддержки стали 6,8 тыс. СО НКО по всей России [8]. Таким образом, господдержку за год получило чуть более половины процента от всех СО НКО, что в определённой степени оправдано – для реализации государственных проектов и программ участники некоммерческого сектора должны располагать соответствующими ресурсами, знаниями, технологиями и общественным капиталом, чего в совокупности или по отдельности нет у многих СО НКО. Таким образом, определены риски финансовой неустойчивости и нестабильности источников поступления средств.

Критически важным для стратегической модели развития СО НКО является её увязка с приоритетами регионального социально-экономического развития. Для Приморского края эти приоритеты изложены в краевой Стратегии социально-экономического развития до 2030 г. (далее – Стратегия), утверждённой в 2018 году. Сверхзадачей социально-экономического долгосрочного развития, согласно Стратегии, выступает «создание благоприятных условий для жизни, работы, учёбы и предпринимательства в Приморском крае, обеспечивающих устойчивую миграционную привлекательность Приморского края для населения России», а ключевым приоритетом общественной сферы – создание условий для развития человеческого капитала [11]. Соответственно, СО НКО, будучи по определению агентами государственной социально-экономической политики, должны не только ориентировать свои стратегические установки на выполнение указанной сверхзадачи, но и встраивать свою профильную деятельность в русло реализации ключевых направлений развития региона. Выделим некоторые приоритетные направления и задачи государственной работы по повышению уровня и качества жизни населения в Приморском крае (рисунок 1).

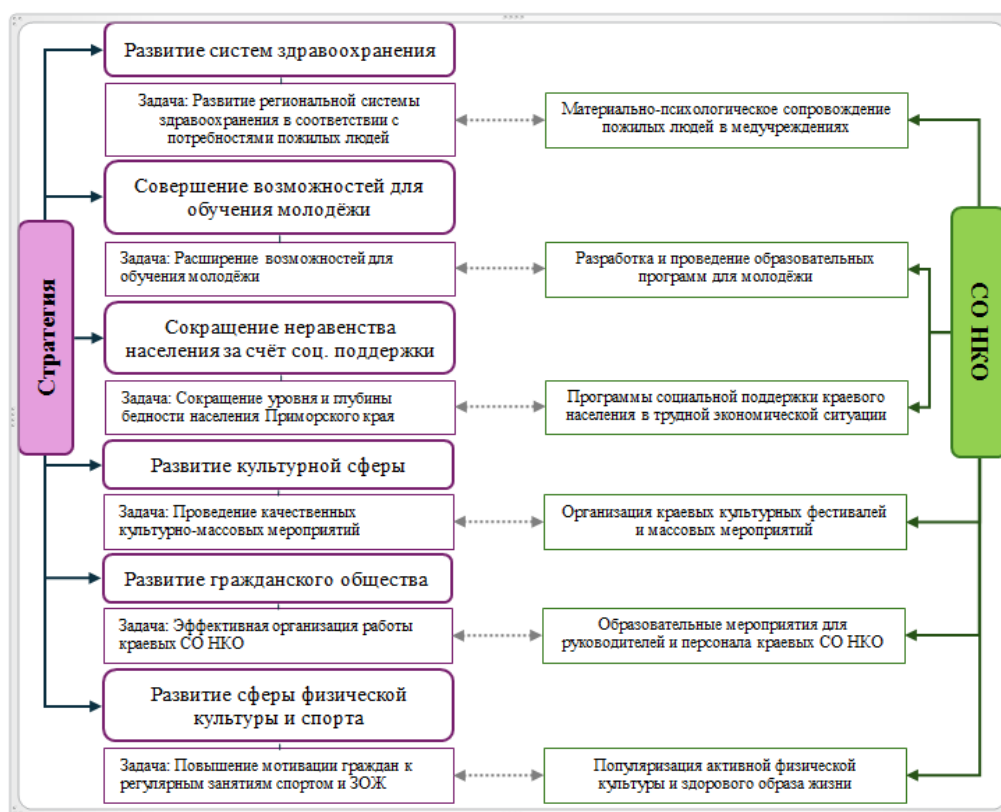


Рисунок 1 – Взаимосвязь некоторых стратегических направлений краевого социального развития и направлений деятельности краевых СО НКО
(Источник: составлено авторами по [11])

В соответствии с приведённой схемой профильная деятельность СО НКО априори должна быть направлена на решение стратегических задач регионального социально-экономического развития, а эффективность реализации мероприятий и проектов определяет степень воздействия организации на развитие региона базирования.

Принимая во внимание выделенные зоны риска и характерные особенности функционирования СО НКО, рассмотрим отечественную модель управления для НКО (модель А. Юдина), а также оценим её практичность для потенциального внедрения в деятельность СО НКО.

Подход В. А. Юдина направлен именно на представителей некоммерческого сектора. В его основе лежит комбинация двух моделей: модели оценки эффективности/результативности и маркетинговой модели; тем самым, одним из стратегических векторов выступает построение бренда и повышение узнаваемости социально ориентированных НКО в медиасфере.

В качестве преимуществ такой модели заявлены универсальность для НКО в целом (в т.ч. для региональных НКО социальной направленности) и многоуровневость анализа эффективности – как отражено на схеме, стратегическое планирование имеет циклический характер и опирается на результаты оценки результативности отдельных исполнительных структур. Цифровые инструменты играют значимую роль в построении имиджа СО НКО. Модель уделяет много внимания маркетинговой составляющей в ущерб финансовой – процесс конвертации медийного ресурса НКО в материальный проработан поверхностно, а сам маркетинговый план, по словам автора, стимулирует «рост вероятности получение грантов на реализацию основной деятельности» [16]. Иными словами, финансовая устойчивость НКО при таком подходе по умолчанию остаётся переменным фактором. Схематично модель показана на рисунке 2.

Отметим, что в своей сущности модель А. Юдина предлагает реалистичный и практичный подход по комплексному анализу различных аспектов деятельности СО НКО, что приоритетно при стратегическом планировании.

При разработке авторской модели стратегического развития СО НКО авторы опирались на модель А. Юдина и на передовой опыт стратегического управления ведущих корпоративных и частных социально ориентированных НКО России (Фонд Потанина [6], Фонд Тимченко [15], Фонд «Искусство, наука и спорт» [9], БФ «Вклад в будущее» [4]). Критериями для включения указанных НКО в аналитическую рамку выступили: лидирующие позиции в рейтингах НКО (все фонды входят в топ-5 российских благотворительных НКО по уровню партнёрского потенциала на 2024 г. по данным рейтинговой группы RAEX [13]), наличие стратегической модели развития фонда или её компонентов в открытом доступе или ежегодной отчётности.

Методологическую основу авторской модели составляет методика Scrum (разработана Дж. Сазерлендом и К. Швабером), базирующаяся на эмпирической теории управления процессом. Использование Scrum предполагает постоянное наблюдение за операционным процессом со стороны каждого участника, вне зависимости от позиции и роли в команде, для обеспечения высокого уровня клиентоориентированности проекта [1].

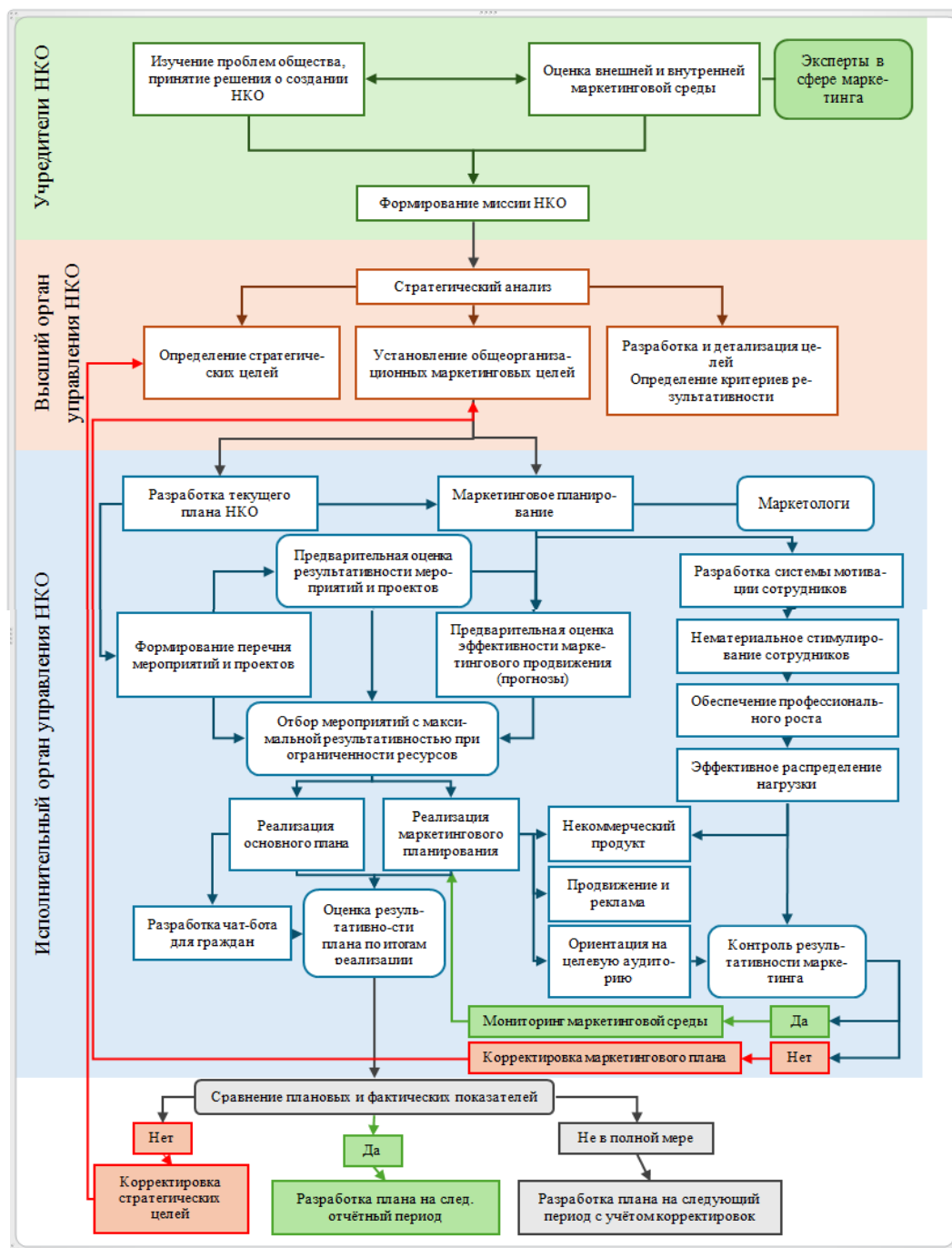


Рисунок 2 – Модель стратегического управления НКО А. Юдина

(Источник: [16])

Выбор Scrum в качестве методологического фундамента для стратегического планирования СО НКО обусловлен, как и в коммерческой сфере, проектным характером операционной деятельности некоммерческих организаций – каждую отдельно взятую благотворительную программу или мероприятие СО НКО можно рассматривать в качестве отдельного продукта. Кроме того, функционирование СО НКО неизбежно связано с ограниченностью человеческого ресурса, в связи с чем полифункциональность каждого члена команды НКО и совместное вовлечение во все операционные этапы становится не предпочтением, а необходимостью.

В обобщённом виде авторская модель стратегического управления состоит из шести этапов (рисунок 3).

В обобщённой модели выделены ключевые исполнители этапов:

- 1) учредители формируют идеологическую основу функционирования СО НКО и осуществляют стратегический анализ общественной проблематики в рамках действия НКО;
- 2) высший орган управления (правление / съезд / общее собрание) разрабатывает и утверждает стратегический и тактический план функционирования СО НКО;
- 3) на уровне исполнительного органа управления (исполнительный директор / руководители структурных подразделений) осуществляется планирование оперативной деятельности, реализуется комплекс мероприятий в выбранной сфере, по их завершению проводится аналитическая работа с предоставлением результатов вышестоящим органам.

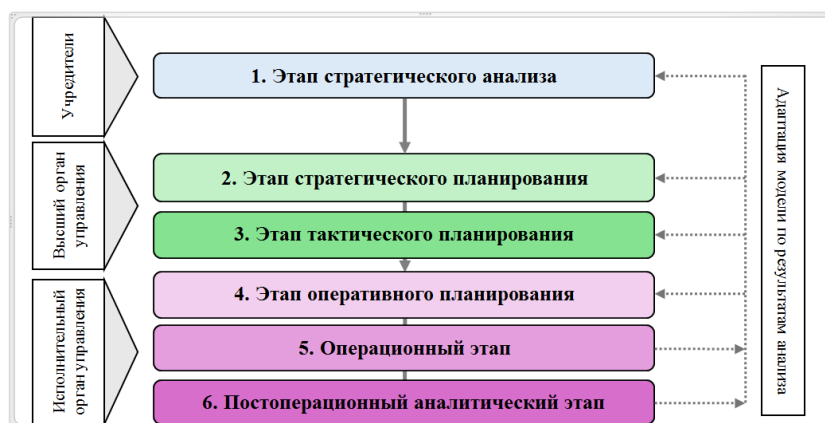


Рисунок 3 – Этапы стратегического управления СО НКО (обобщённая авторская модель)
(Источник: составлено авторами)

На рисунке 4 представлено содержание этапа стратегического анализа.



Рисунок 4 – Содержание этапа стратегического анализа
(Источник: составлено авторами)

На этапе стратегического анализа перед учредителями стоит задача определить и обосновать актуальность и необходимость запуска СО НКО. Помимо этого, учредители должны выбрать модель работы СО НКО в соответствии с имеющимися и потенциальными ресурсами, знаниями и технологиями. Выделим некоторые возможные роли СО НКО для общества:

- поставщик социального продукта – разработка и проведение социально ориентированных программ, проектов, мероприятий;
- «венчурный филантроп» – выявление и обеспечение долгосрочной поддержки инновационных проектов и практик на региональном уровне;
- интегратор – формирование и развитие устойчивых партнёрских связей и экспертных сообществ;
- инвестор в социальную инфраструктуру – обучение специалистов и общественных лидеров, аккумуляция и тиражирование передового опыта в выбранной сфере;
- общественный эксперт – продвижение собственного экспертного опыта для выбранной целевой группы и ниши.

На рисунке 5 представлено содержание этапов стратегического и тактического планирования.

Стратегическое планирование направлено на проектирование деятельности СО НКО на долгосрочную перспективу. Для целей настоящего исследования долгосрочная перспектива относится к сроку функционирования организации от 1 года и более; среднесрочная – от 1 месяца до полугодия; краткосрочная – до 1 месяца. Стратегическое планирование, в отличие от стратегического анализа, обращено на внутреннюю среду СО НКО – на этом этапе формируется основа для её операционной работы, происходит разделение команды СО НКО на специализированные структурные отделы в соответствии с компетенциями каждого члена, устанавливается иерархическая взаимосвязь между различными уровнями функционирования.

Этап тактического планирования подразумевает сужение горизонта планирования до среднесрочной перспективы. Для этого уровня также определяются собственные цели и задачи, разрабатываются планы по структурным подразделениям и критерии эффективности деятельности.

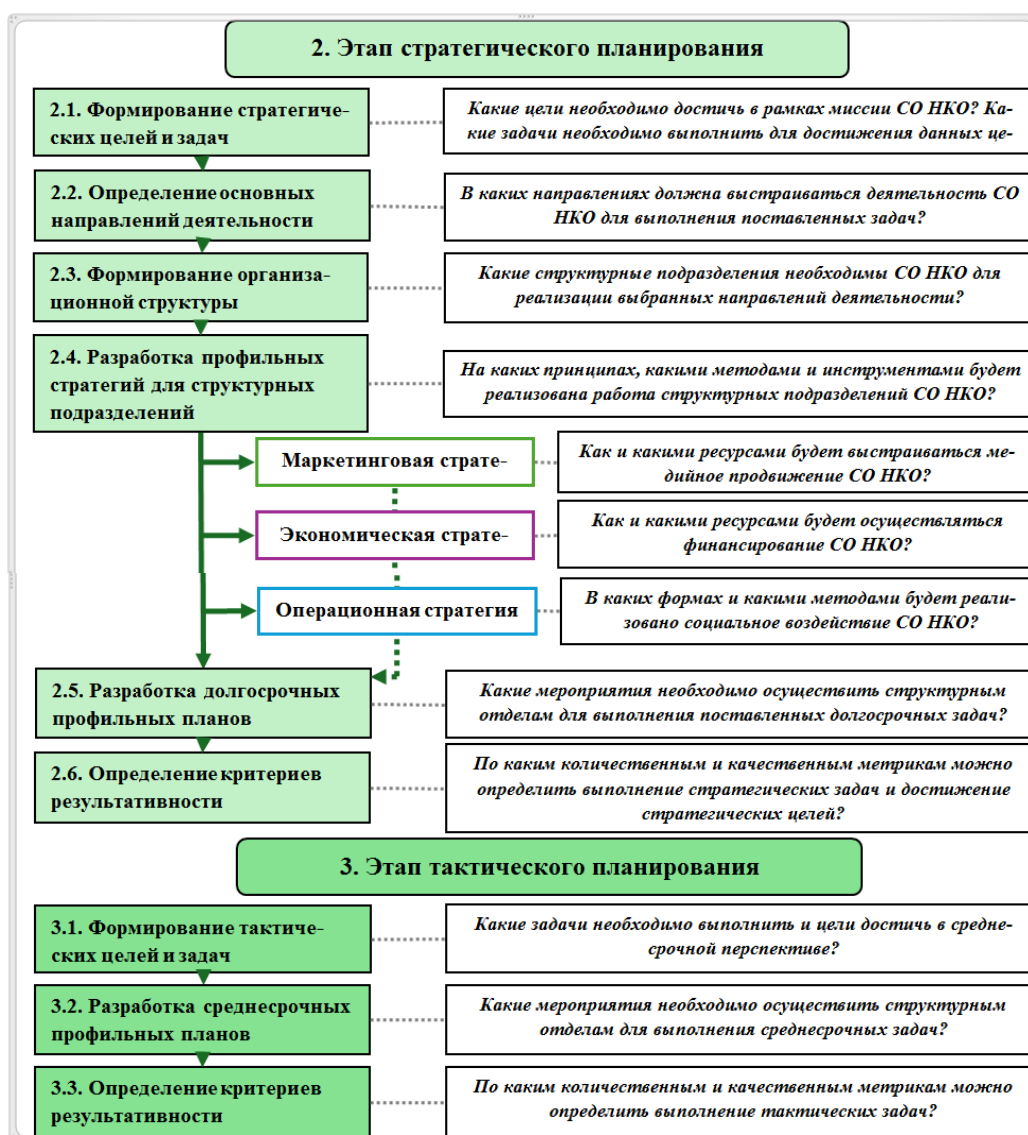


Рисунок 5 – Содержание этапов стратегического и тактического планирования

(Источник: составлено авторами)

Отдельно обратим внимание на содержание маркетингового, экономического и операционного направлений в авторской модели (рисунок 6).

В своей сущности маркетинговая стратегия должна объяснять, каким образом СО НКО будет обеспечивать накопление и укрепление своего публичного и медийного капитала, экономическая стратегия – как будет формироваться и развиваться экономическая основа функционирования организации, операционная стратегия – кто, каким образом и какими инструментами будет реализовывать профильную деятельность СО НКО.

Также остановимся на источниках финансирования СО НКО. Как было сказано ранее, диверсификация каналов поступления средств для нужд НКО выступает ключевым фактором обеспечения жизнеспособности представителей регионального «третьего сектора». Тем самым, актуальным вариантом для малых СО НКО выступает система государственной грантовой поддержки, включающая гранты от, к примеру, Фонда Президентских грантов, Президентского фонда культурных инициатив, а также других региональных и местных государственных фондов.

По итогу разработки маркетинговой, экономической и операционной стратегии формулируется стратегический (долгосрочный) и тактический (среднесрочный) планы. Тактические цели, задачи и критерии результативности при этом должны согласовываться со стратегическими.

Для структуризации деятельности СО НКО на краткосрочную перспективу проводится оперативное планирование – содержание этого этапа представлено на рисунке 7.

В основе оперативного планирования лежит принцип балансирования между эффективностью и затратами. Другими словами, объем маркетинговых мероприятий и общественно значимого продукта организации должен быть оптимальным по содержанию и затратам – выделенный на отчетный период бюджет должен покрывать все операционные траты, и СО НКО должна выполнять заявляемые задачи. Если на этапе планирования выявляется превышение бюджета, необходимо пересмотреть статьи доходов и расходов – убрать наименее результативные мероприятия и проекты из операционного плана, сократить траты на рекламное продвижение или рассмотреть дополнительные источники финансирования для покрытия разницы.



Рисунок 6 – Содержание маркетинговой, экономической и операционной стратегий
(Источник: составлено авторами)

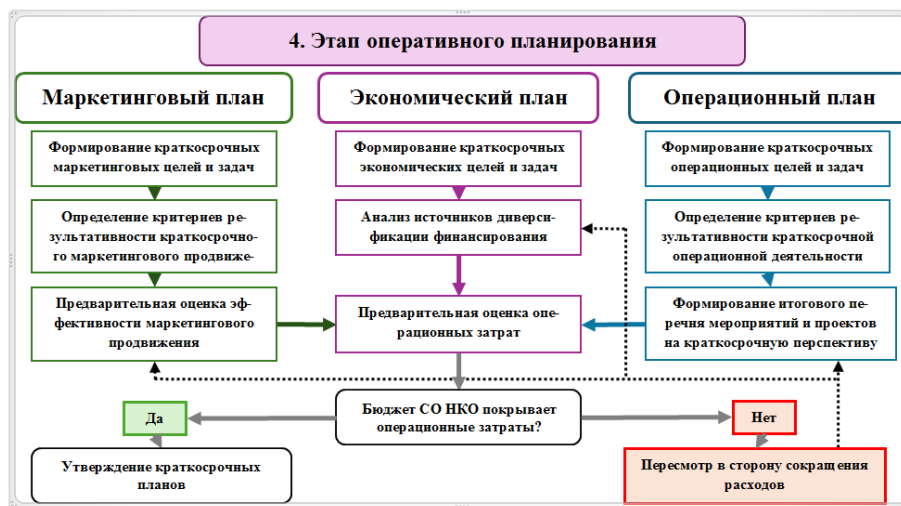


Рисунок 7 – Этап оперативного планирования
(Источник: составлено авторами)

После утверждения краткосрочных планов идёт их практическая имплементация – осуществление всех запланированных маркетинговых, экономических, операционных и иных мероприятий в отчётном периоде. Обязательным элементом управленческой стратегии также выступает аналитическая работа по итогам реализации планов.

Операционный этап включает в себя подготовку и фактическое исполнение организацией всех взятых на себя обязательств перед благополучателями и партнёрами. Контролирующие полномочия в рамках этого этапа принимает на себя исполнительный орган управления. В течение операционного этапа и по его завершению исполнительный руководитель СО НКО должен организовать сбор аналитических данных согласно разработанному ранее перечню показателей эффективности – на их основе проводится постоперационная оценка результативности проведённых мероприятий и работы структурных подразделений организации. Содержание указанных этапов представлено на рисунке 8.

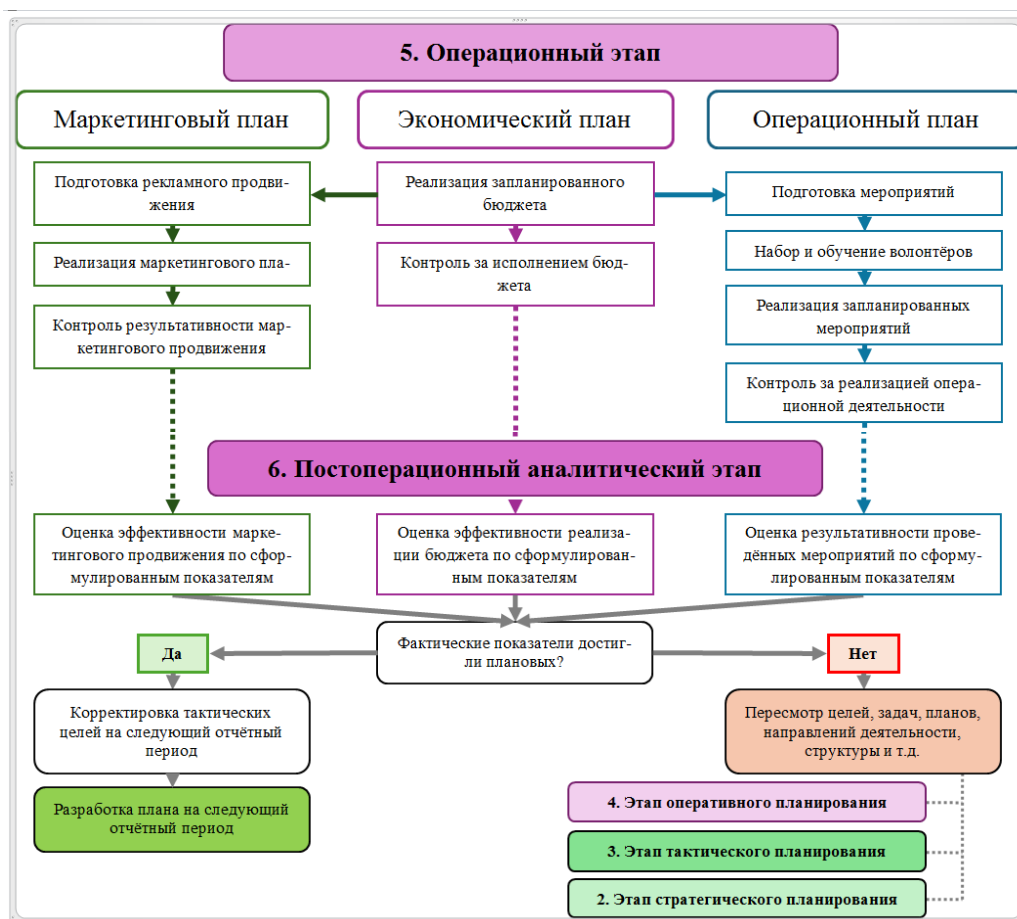


Рисунок 8 – Содержание операционного и постоперационного аналитического этапов

(Источник: составлено автором)

Собранные фактические метрики затем сравниваются с плановыми. Если большинство фактических показателей достигают плановые (или превышают их), операционный план считается выполненным – после этого можно приступать к корректировке тактических целей и задач, пороговых значений плановых показателей, а также к разработке плана на следующий отчетный период. Если же фактические ключевые показатели на постоперационном этапе ниже плановых, необходимы корректировки стратегической модели развития.

Корректировки могут касаться этапов оперативного, тактического или стратегического планирования в разрезе целей и задач, структурных стратегий и планов, иерархической структуры и т.д. Заметим, что потребность в изменении компонентов стратегического планирования считается крайним сценарием развития событий – все возможные корректировки на этом этапе могут кардинально повлиять на сущность и стабильность деятельности организации в принципе.

Развёрнутая модель стратегического управления СО НКО представлена на рисунке 9.

Заключение

Преимущества авторской модели перед альтернативами заключаются в следующем:

1 Адаптивность и универсальность – стратегическая модель заточена под особенности и потребности СО НКО, предлагает подробный инструментарий и алгоритмы для встраивания НКО в систему региональных социально-экономических ориентиров. При этом авторский подход не ограничивает масштаб развития организации: в малых СО НКО жёсткое разделение функциональных обязанностей по структурным подразделениям заменяется выполнением командой смежных функций в соответствии с методикой Scrum. При укрупнении СО НКО модель стратегического развития также масштабируется, а Scrum-подход заменяется на функциональную дифференциацию. Тем самым, адаптивность модели компенсирует сдерживающие факторы для роста организации, связанные со стратегическим планированием.

2 Комплексность – предложенная модель на всех этапах предоперационного функционирования подразумевает оценку внутренних и внешних проблем и потенциалов, формирование чёткого плана по всем критически значимым направлениям, диверсификацию медийных и экономических источников как основу устойчивости организации. Комплексный характер и акцент на подготовительной работе направлены на повышение жизнеспособности СО НКО в жёсткой конкурентной среде.

3 Опора на «лучшие практики» – авторская модель аккумулирует передовой опыт коммерческих и некоммерческих организаций (в области стратегического менеджмента и анализа) с поправкой на региональный характер работы. Благодаря этому модель в целом или её отдельные элементы может быть интегрирована в управленческие стратегии СО НКО вне зависимости от их ресурсного потенциала и направлений деятельности.

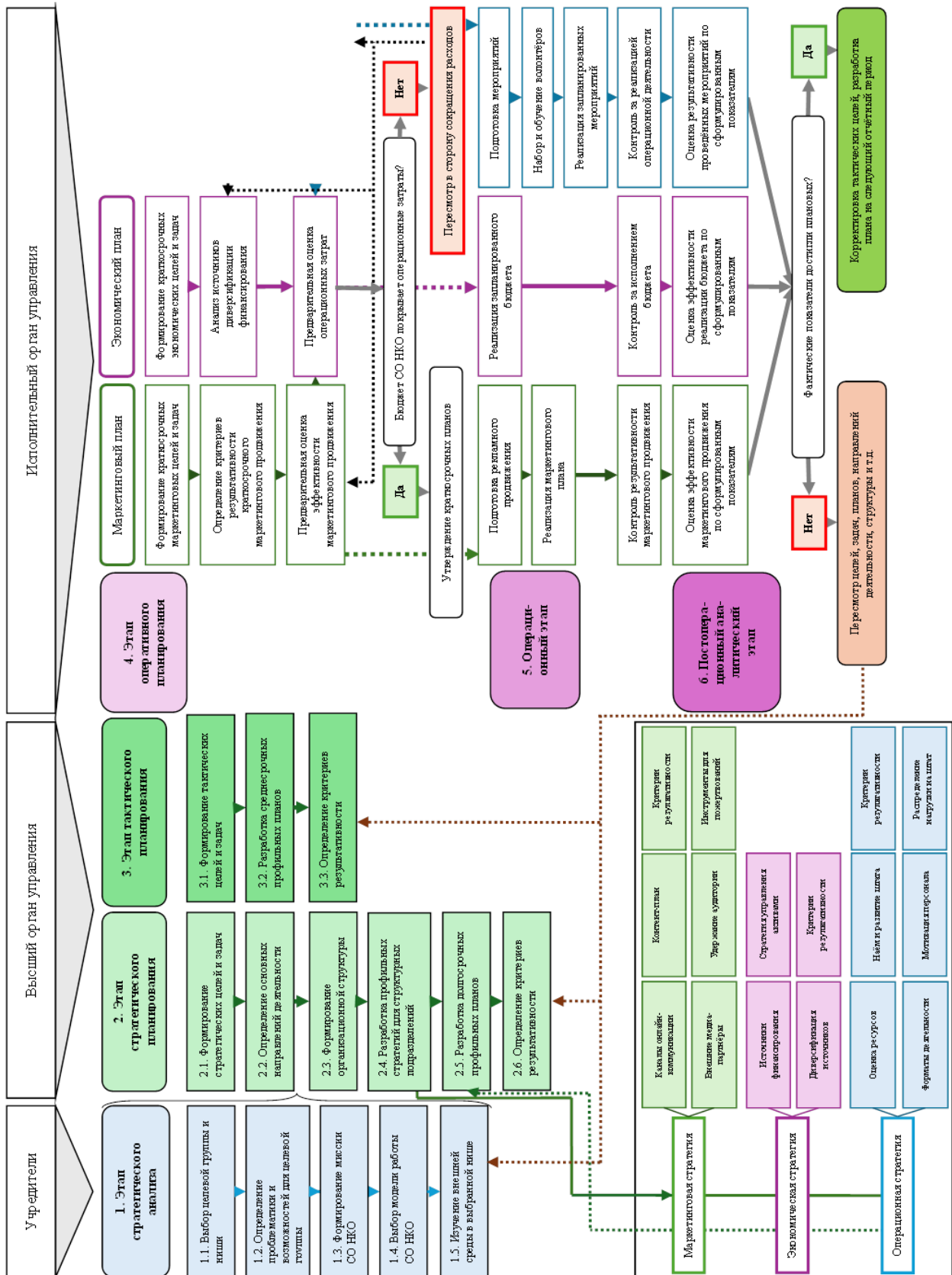


Рисунок 9 – Развёрнутая авторская модель стратегического управления СО НКО
(Источник: составлено авторами)

4 Практичность – авторская модель относится к типу «готовых» (out-of-the-box) управленческих подходов, нацеленных на практическую имплементацию. Она предлагает чёткую последовательность взаимосвязанных разноуровневых решений и понятный аналитический инструментарий их эффективности.

Среди недостатков авторской модели необходимо отметить сравнительно высокий порог для её налаживания – она предполагает, что учредители и команда СО НКО изначально обладают компетенциями в сфере

стратегического управления, знаниями о предполагаемой нише и внешней среде, умеют использовать системный подход в работе. Указанный недостаток на сегодняшний день можно считать естественным условием функционирования «третьего сектора»: СО НКО, руководство и штат которых не имеют требуемых компетенций, соответственно, не выдерживают конкуренции. Тем самым, руководство СО НКО априори должны осуществлять квалифицированные управленческие кадры.

Источники:

1. Анохина М.Е. Внедрение методики Scrum и ее влияние на эффективность работы компаний / М.Е. Анохина, Е.А. Сулимова, С.А. Кустова // Инновации и инвестиции. 2019. № 4. С. 148–150.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Издательство «Экономика», 1989. – 519 с.
3. Бреусова Е. А. Стратегическое управление: понятие и сущность / Е.А. Бреусова, А.С. Мирошниченко // Развитие науки и практики в глобально меняющемся мире в условиях рисков: сб. науч. ст. М.: ООО «Ирок», 2022. – С. 367–372.
4. Вклад в будущее: Годовой отчет 2022 // Вклад в будущее: [сайт]. URL: <https://vbudushee.ru/upload/iblock/bd6/24jo502zzrxme9qvjqrqxlrprtr47cou/AnnualReport2022.pdf> (дата обращения: 16.09.2024).
5. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая: ГК: текст с изменениями и дополнениями на 16 мая 2023 г.: принят Государственной думой 21 октября 1994 г. // СПС «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения: 16.09.2024).
6. Годовой отчет фонда Потанина 2023 // Фонд Потанина: [сайт]. URL: <https://fondpotanin.ru/upload/iblock/6df/mjn3xjq6bltaopmg3f2g3dprbnmodo16.pdf> (дата обращения: 16.09.2024).
7. Дворякина Е.Б. Социально-ориентированные некоммерческие организации как субъекты региональной экономики / Е.Б. Дворякина, Д.М. Простова // Региональная экономика и управление. 2020. № 3 (63). С. 1–14.
8. Доклад о поддержке и развитии СОНКО в Российской Федерации за 2020-2022 гг. // Министерство экономического развития Российской Федерации: [сайт]. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/9cc6dda6e27e60bcb198831635c725b6/doklad_o_podderzhke_i_razviti_i_sonko_v_rf_za_2020_2022_gg.pdf (дата обращения: 16.09.2024).
9. Искусство, наука и спорт: Годовой отчет о деятельности фонда 2023 // Фонд «Искусство, наука и спорт»: [сайт]. URL: <https://www.artscienceandsport.com/3d-flip-book/otchet-2023/> (дата обращения: 16.09.2024).
10. О некоммерческих организациях: федер. закон Рос. Федерации от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ: принят Государственной думой 8 декабря 1995 г. // СПС «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/ (дата обращения: 16.09.2024).
11. Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Приморского края до 2030 года: постановление Администрации Приморского края от 28 декабря 2018 г. № 668-па // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/550322279> (дата обращения: 16.10.2024).
12. Реестр социально ориентированных некоммерческих организаций, сформированный в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 30 июля 2021 г. № 1290 // Министерство экономического развития Российской Федерации: [сайт]. URL: <https://data.economy.gov.ru/analytics/sonko> (дата обращения: 16.09.2024).
13. Рейтинг корпоративных и частных благотворительных НКО по уровню партнерского потенциала (2024 год) // RX Rating Review: [сайт]. URL: https://raex-r.com/NKO/largest_NKO/corporate_private_nko/2024/ (дата обращения: 16.09.2024).
14. Семина К.С. Социально ориентированные некоммерческие организации в период кризиса // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13, № 4. С. 1143–1152.
15. Стратегия Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко 2023–2032 // Фонд Тимченко: [сайт]. URL: https://fondtimchenko.ru/upload/ft_strategy.pdf (дата обращения: 16.09.2024).
16. Юдин В.А. Разработка инновационной модели управления НКО на основе анализа зарубежных моделей управления организациями / В.А. Юдин, Н.А. Устина // Вестник Самарского муниципального института управления. 2023. № 2. С. 16–27.
17. Якименко К.С. Виды деятельности некоммерческих организаций / К.С. Якименко, А.К. Шульга // Эпомен. 2021. № 65. С. 257–264.
18. Chandler A.D.Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. NY.: Beard Books, 1962. – 480 с.
19. Schendel D.E. Business Policy or Strategic Management: a view for emerging discipline / D.E. Schendel, K.J. Hatten // Academy of Management Proceedings. 1972. № 371. С. 1–30.

EDN: GCSXNK

Л.А. Афанасьева – к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент и информационные технологии», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Курский филиал, Курск, Россия, LAAfanasieva@fa.ru,

L.A. Afanasyeva – candidate of economics, associate professor of the Department of Management and Information Technology, Financial University under the Government of the Russian Federation, Kursk Branch, Kursk, Russia;

И.В. Репин – обучающийся направления подготовки «Менеджмент», профиль «Корпоративное управление», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Курский филиал, Курск, Россия, repvas@gmail.com,

I.V. Repin – student of the field of training «Management», profile «Corporate Governance», Financial University under the Government of the Russian Federation, Kursk branch, Kursk, Russia.

ОСНОВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ НА ОСНОВЕ АКТУАЛИЗАЦИИ УСТОЙЧИВОГО ФИНАНСОВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ THE MAIN COMPONENTS OF THE FINANCIAL STRATEGY BASED ON THE ACTUALIZATION OF THE SUSTAINABLE FINANCIAL DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION IN MODERN CONDITIONS

Аннотация. В условиях экономической нестабильности для достижения устойчивого финансового развития компаниям необходимо уделять больше внимания не только текущим финансовым показателям, но и долгосрочным перспективным видам деятельности, что может быть достигнуто за счет внедрения четко сформированной финансовой стратегии. Основная задача управления финансами в организации – это использование ресурсов с наибольшей эффективностью и исключение их иммобилизации, генерация денежной массы в масштабах, которые способны обеспечить потребности развития компании. Один из основных методов управления финансовыми ресурсами должен стать оптимально сформированный механизм финансовой стратегии устойчивого развития компании. Руководству компании необходимо найти оптимальный баланс между финансовой устойчивостью и эффективным использованием денежных средств. При финансовом обосновании стратегических решений, важно учитывать основные связи между такими финансовыми показателями, как рентабельность, финансовый риск, краткосрочные обязательства и уровень ликвидности. Понимание таких взаимосвязей позволяет принимать обоснованные стратегические решения с учетом финансовых аспектов, что доказывает особую важность проведения анализа финансового равновесия при экономическом обосновании модели устойчивого развития предприятия.

Abstract. In conditions of economic instability, in order to achieve sustainable financial development, companies need to pay more attention not only to current financial indicators, but also to long-term promising activities, which can be achieved through the introduction of a well-formed financial strategy. The main task of financial management in an organization is the use of resources with the greatest efficiency and the exclusion of their immobilization, the generation of money supply on a scale that can meet the needs of the company's development. One of the main