

Векторы трансформации некоммерческой организации: управление, цифровизация и финансирование

Колабаева Анна Александровна

Ст. преп. каф. мировой экономики, финансов и страхования
ORCID: 0009-0002-3412-4020, e-mail: akolabaeva@yandex.ru

Академия труда и социальных отношений, г. Москва, Россия

Аннотация

Исследованы экономические трансформации в некоммерческом секторе Российской Федерации и инновационные методы управления и контроля финансовой деятельности некоммерческих организаций (далее – НКО). Проанализированы основные факторы, влияющие на деятельность НКО, структуру их финансирования и модель управления, а также определены потенциальные возможности и проблемы, с которыми сталкиваются НКО в современных условиях. Проведенное исследование показало, что НКО играют значительную роль в макроэкономических показателях и их влияние на экономические, политические и социальные процессы возрастает. Особое внимание уделено диверсификации источников финансирования НКО и внедрению новых цифровых технологий в процессе сбора денежных средств. Подчеркнута важность пересмотра моделей накопления финансовых ресурсов и создания платформ для взаимодействия с благополучателями и финансовыми донорами. Проведен всесторонний анализ факторов, оказывающих влияние на функционирование некоммерческих организаций. Выявлено, что переход к партнерской модели взаимодействия с благополучателями и передача государством части социальных услуг НКО является доминирующим фактором. На основании полученных данных сделан вывод о формировании новой модели и структуры управления НКО. Исследование структуры финансовых источников позволило выявить изменение финансового механизма с увеличением доли финансирования со стороны государства. Его результаты представляют интерес для специалистов в области некоммерческого сектора, представителей НКО и государственных служащих. Материалы исследования могут быть использованы для разработки рекомендаций по развитию НКО и оптимизации их финансирования.

Ключевые слова

Эволюция экономических теорий, системная парадигма, некоммерческие организации, финансы некоммерческих организаций, цифровизация, риски цифровизации, источники финансирования, бизнес-модель некоммерческой организации, целевой капитал

Для цитирования: Колабаева А.А. Векторы трансформации некоммерческой организации: управление, цифровизация и финансирование // Вестник университета. 2025. № 6. С. 187–200.

Vectors of a non-profit organization transformation: management, digitalization and financing

Anna A. Kolabaeva

Senior Lecturer at the World Economy, Finance and Insurance Department
ORCID: 0009-0002-3412-4020, e-mail: akolabaeva@yandex.ru

Academy of Labour and Social Relations, Moscow, Russia

Abstract

Economic transformations in the Russian non-profit sector and innovative methods of managing and controlling the financial activities of non-profit organizations (hereinafter referred to as NPOs) have been studied. The main factors influencing the activities of NPOs, their financing structure, and management model have been analyzed, and potential opportunities and challenges faced by NPOs in the current environment have been identified. NPOs play a significant role in macroeconomic indicators, and their impact on economic, political, and social processes is growing. Particular attention has been paid to NPO funding sources diversification and new digital technologies implementation in the fundraising process. The importance of revising models for accumulating financial resources and creating platforms for interaction with beneficiaries and financial donors has been emphasized. A comprehensive analysis of the factors influencing the functioning of non-profit organizations has been conducted. The transition to a partnership model of interaction with beneficiaries and the transfer of part of social services from the state to NPOs is a dominant factor. Based on the data obtained, a conclusion has been made about forming a new model and structure of NPOs management. The study of the financial sources structure has revealed a change in the financial mechanism with an increase in the share of state funding. Its results are of interest to specialists in the non-profit sector, NPOs representatives, and government officials. The research materials can be used to give recommendations for NPOs development and their financing optimization.

Keywords

Economic theories evolution, system paradigm, non-profit organizations, non-profit organizations finance, digitalization, digitalization risks, financing sources, non-profit organization business model, target capital

For citation: Kolabaeva A.A. (2025) Vectors of a non-profit organization transformation: management, digitalization and financing. *Vestnik universiteta*, no. 6, pp. 187–200.



ВВЕДЕНИЕ

Некоммерческие организации (далее – НКО) представляют собой неотъемлемый элемент современного общества, играющий ключевую роль в его развитии. Они выступают в качестве катализаторов социальных, культурных, образовательных и иных значимых процессов, объединяя людей, стремящихся к достижению общих целей. В условиях современных экономических реалий и изменений в законодательстве НКО сталкиваются с необходимостью адаптации и поиска новых подходов к своей деятельности. Это делает актуальным исследование, направленное на анализ экономических трансформаций в некоммерческом секторе и внедрение инновационных методов управления и финансовой деятельности НКО в Российской Федерации (далее – РФ, Россия).

Актуальность исследуемой проблематики обусловлена рядом факторов, которые можно классифицировать на две категории. Во-первых, требуется глубокое осмысление процессов, протекающих в некоммерческом секторе, разработки стратегий, обеспечивающих эффективное функционирование НКО в условиях меняющейся внешней среды. Во-вторых, повышение интереса к деятельности НКО обусловлено усилением социальной ответственности бизнеса и государства.

Цель настоящего исследования – выявление основных тенденций трансформации НКО и их адаптация к новым условиям.

В рамках данной публикации автор ставит перед собой следующие задачи:

- исследовать и проанализировать основные факторы, влияющие на деятельность НКО;
- проанализировать структуру финансирования и модель управления НКО в России на современном этапе;
- определить потенциальные возможности и проблемы НКО.

МЕТОДЫ И МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Объектами исследования выбраны НКО, кроме тех, учредителем или собственником имущества которых являются Россия, субъекты РФ или муниципальные образования. Из оценки исключены государственные, муниципальные и бюджетные учреждения, публично-правовые компании, государственные корпорации и компании, учредителем или собственником имущества которых являются коммерческие организации, а также НКО, распределяющие средства, включая прибыль, между участниками.

Методологической основой исследования является системный подход, позволяющий рассмотреть НКО как целостную систему, взаимодействующую с внешней средой. В работе применялись методы анализа и синтеза, сравнения и обобщения, а также экспертные оценки и статистические данные.

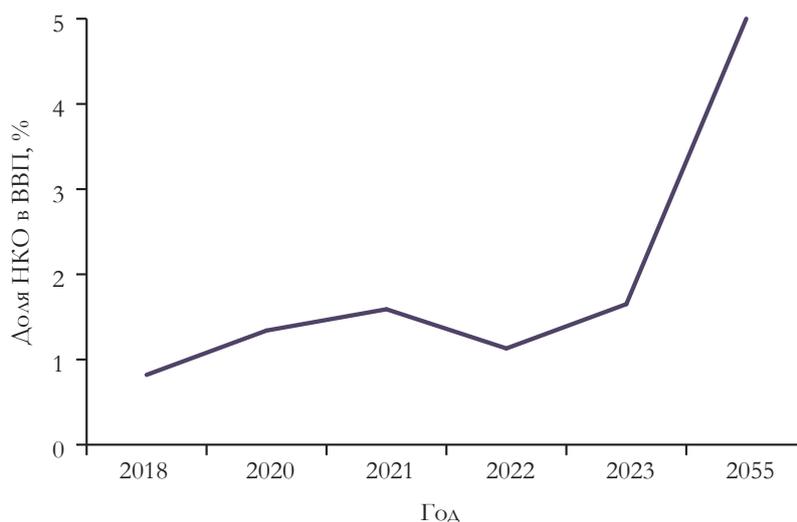
Информационная основа исследования включает научные публикации отечественных авторов, статистические данные, предоставленные министерствами и ведомствами, а также информацию из докладов, представленных на научных конференциях.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения его результатов для разработки рекомендаций по развитию НКО, их адаптации к меняющимся экономическим и социальным условиям, а также для повышения эффективности финансирования.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В теории управления НКО рассматриваются как объединение людей для достижения совместных целей – социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и правозащитных. Они характеризуются внутренней взаимосвязью, согласованностью и упорядоченностью частей, обусловленных ее строением. Совместные цели участников – один из ключевых критериев отнесения хозяйствующего субъекта к НКО [1].

В контексте настоящего исследования представляется важным подчеркнуть значимость вклада некоммерческого сектора в экономику России (рис. 1). Под вкладом в экономику в данном контексте понимается стоимостная оценка суммарной доли деятельности НКО, благотворительных инициатив и волонтерского труда в валовом внутреннем продукте (далее – ВВП) страны.



Составлено автором по материалам источника¹

Рис. 1. Доля НКО в ВВП в период с 2018 г. по 2023 г. и прогноз до 2055 г.

Отметим, что в период с 2018 г. по 2023 г. в некоммерческом секторе произошли значительные изменения, которые оказали существенное влияние на его вклад в ВВП. К 2021 г. общий вклад НКО в ВВП увеличился почти вдвое и составил 1,65 %. Эксперты прогнозируют, что к 2055 г. этот показатель может достичь 5 %. Необходимо подчеркнуть, что благодаря диверсификации источников финансирования организации некоммерческого сектора в 2021 г. сумели восстановить свой вклад в ВВП до уровня, предшествовавшего введению санкций. Это стало возможным благодаря пересмотру моделей накопления финансовых ресурсов и внедрению новых цифровых технологий в процесс сбора денежных средств. К ним относятся онлайн-коммуникации, создание платформ для взаимодействия с благополучателями и финансовыми донорами организаций, а также мобильные платежные системы и система быстрых платежей, включая оплату через QR-коды.

В настоящее время некоммерческие организации сталкиваются с необходимостью адаптации к изменяющимся условиям и требованиям внешней среды. Это обусловлено изменением целей, задач и условий функционирования некоммерческого сектора в России, что является основной причиной трансформации некоммерческих организаций.

В результате проведенного исследования выявлен ряд значимых тенденций, оказывающих влияние на процесс трансформации некоммерческих организаций.

1. Эволюция экономических теорий в научном сообществе. Одним из ключевых аспектов трансформации общественного сектора являются изменения в экономических концепциях, которые приводят к значительным преобразованиям, включая изменение структуры уставных расходов, развитие новых форм сотрудничества между государственным и частным секторами.

Исследование базовых концепций экономической теории позволяет понять их влияние на стратегическое планирование, управление, финансирование и социальную миссию некоммерческих организаций в современном мире. Проведенный анализ эволюции концепций дает возможность акцентировать внимание на трех основных парадигмах экономической науки, которые последовательно определяли базис экономической теории на протяжении последних ста лет: неоклассической, институциональной и эволюционной парадигмах (табл. 1).

Настоящее исследование показало, что концепции экономической теории эволюционировали от акцентирования на отдельных экономических институтах к более широкому пониманию экономических процессов как систем и эволюции этих систем. Это отражает усложнение подходов к изучению экономических явлений и признание важности роли экономических институтов и систем в формировании экономических процессов.

¹ Селюнин П.С. Проблемы внедрения цифровых технологий в деятельность некоммерческих организаций. Режим доступа: <https://roscongress.org/sessions/spief-2023-otsenka-vozdeystviya-nko-blagotvoritelnoy-deyatelnosti-i-volonterskogo-truda-ekonomiku/materials/#> (дата обращения: 26.12.2024).

Таблица 1

Основные концепций экономической теории, определяющие трансформацию НКО

Концепция	Авторы	Характеристика
Институциональная	Т. Веблен, Дж. Коммонс, У. Митчелл	Концептуальный подход, который акцентирует внимание на роли экономических институтов в формировании и развитии экономических процессов
Эволюционная	Й. Шумпетер, Р. Нельсон, С. Уинтер	Представляет собой методологический подход, основанный на принципах естественного отбора и адаптации. В рамках этой парадигмы экономические явления рассматриваются в их динамике, то есть в развитии и эволюции
Системная	Я. Корнай, Г.Б. Клейнер, М.А. Рыбачук, В.В. Бирюков, С.Г. Кирдина-Чэндлер	В экономике основную роль играют экономические системы, которые формируют предпочтения агентов, являющихся их частью. Индивид находится в различных системах, поэтому его предпочтения – это сложная комбинация, сформированная в разных системах

Составлено автором по материалам источников [2–5]

Взгляд на общество и экономику через призму системного подхода оказывает влияние на работу НКО, формируя их устройство, методы управления и связи с внешним миром. В центре внимания – индивид как потребитель социальных услуг. Изучение поведения экономических агентов направлено на оптимизацию деятельности НКО, повышение эффективности управления и выявление новых потребностей индивидов.

2. Формирование нового спектра социально значимых услуг. В настоящее время наблюдается формирование нового спектра социально значимых услуг, предоставляемых НКО. Это связано с изменением потребностей общества, развитием технологий и новыми вызовами, с которыми сталкивается население. НКО могут предоставлять новые социально значимые услуги, такие как помощь в социальной интеграции людей с инвалидностью, консультации для родителей детей-инвалидов и родственников паллиативных больных, психологические консультации для людей с инвалидностью, людей с тяжелыми заболеваниями и их семей. Также возможны помощь в трудоустройстве людей с инвалидностью, юридическая поддержка для них и их семей, подготовка волонтеров для работы в госпиталях. Данные услуги расширяют спектр деятельности некоммерческих организаций и направлены на удовлетворение потребностей граждан, которые по различным причинам не могут получить необходимую помощь от государственных органов или коммерческих организаций.

3. Переход к партнерской модели взаимоотношения НКО и государства. Партнерская модель взаимоотношений – это форма сотрудничества между государством и НКО, при которой они объединяют свои ресурсы, знания и опыт для достижения общих целей. В рамках такой модели партнеры могут совместно реализовывать проекты, обмениваться информацией, оказывать поддержку друг другу и координировать свои действия.

Характерной чертой данной модели является тенденция к передаче части социальных функций и обязанностей по обеспечению социального благосостояния граждан от государства негосударственным структурам. Второй аспект затрагивает вопрос о взаимодействии и сотрудничестве между НКО и их внешними партнерами, включая государственные структуры. В частности, Правительство РФ и подведомственные ему структуры активно работают над внедрением цифровых сервисов в деятельность НКО. Это необходимо для обеспечения гармоничного и упорядоченного взаимодействия в рамках партнерских отношений [6].

Следует подчеркнуть, что в современной экономике все большую значимость приобретает партнерство между государством и обществом, направленное на реализацию общественно значимых проектов, финансируемых государством. Анализ мировых тенденций показывает высокую эффективность использования НКО в качестве инструмента для предоставления государственных услуг и выполнения работ, включая закупки для государственных нужд. В России эта форма организации также имеет значительный потенциал, поскольку государство может использовать НКО для более адресной поддержки или развития тех сфер, где коммерческие организации не могут получать прибыль.

Государство признает роль НКО и предоставляет гранты и субсидии для реализации значимых проектов и социально функций, которые НКО могут выполнить. Это способствует стабильному развитию страны при активном участии НКО. Однако для их эффективного функционирования необходимо более детально изучить финансовый механизм их деятельности, регулирование и контроль за использованием средств, а также привлечение финансовых ресурсов.

4. Трансформация стратегии и модели НКО. Сегодня НКО вынуждены адаптироваться и внедрять инновации в быстро меняющемся мире, где доминируют цифровые технологии, изменяются культурные ценности и появляются новые глобальные вызовы. Современные тенденции трансформации бизнес-модели НКО рассматриваются в работах ряда авторов, таких как Е.Н. Клочко, А.А. Адаменко, В.А. Мирончук, Д.М. Простова, А.Д. Тихонова, Г.И. Абдрахманова и др. [7–9]. Изменения касаются различных аспектов деятельности НКО, включая диверсификацию источников финансирования, оптимизацию расходов, повышение качества предоставляемых услуг и эффективности работы.

Организации общественного сектора представляют собой экономические субъекты с бизнес-моделью, позволяющей успешно реализовывать программы и обеспечивать финансовую стабильность. Однако экономический спад, вызванный пандемией COVID-19 и фрагментацией экономики России от других стран, поставил под сомнение устойчивость традиционных моделей.

В процессе изучения функционирования некоммерческих организаций прослеживается тенденция к преобразованию в направлении социального предпринимательства и использованию инновационных методов для решения социальных проблем. НКО стремятся разработать устойчивые модели, которые могут генерировать ресурсы и способствовать созданию рабочих мест, а также привлекать инвестиции через краудфандинговые платформы и другие механизмы. Расширяется спектр деятельности некоммерческих организаций: помимо традиционных направлений, появляются новые, связанные с креативными индустриями, технологическим лидерством и образованием.

Миссия некоммерческих организаций претерпела значительные изменения, став более инновационной и многогранной. В настоящее время НКО стремятся к созданию устойчивых моделей, которые будут способствовать социальному и экономическому развитию общества, а также решению социальных и экологических проблем. Бизнес-модель некоммерческой организации находится в процессе постоянной адаптации к изменяющимся внешним условиям и корректировки внутренней стратегии. Современная бизнес-модель НКО представлена на рис. 2.

Бизнес-модель НКО имеет ряд уникальных особенностей, которые отличают ее от традиционных коммерческих структур. В соответствии с законодательством НКО не имеют возможности использовать такой источник финансирования, как вклады акционеров и инвесторов. Это означает, что они вынуждены выстраивать собственную систему финансирования и непрерывно искать новые пути получения доходов, а также тщательно контролировать их формирование.

Управление НКО часто напоминает структуру управления коммерческими организациями, но с некоторыми отличиями в терминологии и ролях. В последнее время наблюдается сближение подходов к управлению между коммерческими и некоммерческими организациями, включая растущее использование неисполнительных должностных лиц и наем «карьерных» руководителей для управления на ежедневной основе, увеличение числа штатных работников.

Современная бизнес-модель организаций третьего сектора характеризуется усложнением управления и стремлением к финансовой устойчивости. НКО акцентируют внимание на достижении социальных, культурных и экологических целей, используя финансирование как инструмент для их реализации.

5. Цифровизация взаимодействия с получателями социальных услуг. Среди прочих факторов, оказывающих влияние на трансформацию некоммерческого сектора, следует выделить развитие многочисленных инструментов автоматизации рабочих процессов, цифровизацию сбора средств, информационного взаимодействия с аудиторией, а также внедрение цифровых технологий в систему контроля. Характерной тенденцией является ускорение взаимодействия и повышение уровня информированности об использовании средств некоммерческих организаций с внешними партнерами. В последнее время Правительство РФ и другие грантодатели активно поддерживают внедрение цифровых технологий в деятельность НКО как одно из условий предоставления финансирования. Цифровизация открывает перед НКО возможности для взаимодействия с клиентами на качественно новом уровне, позволяя расширить круг получателей помощи и повысить уровень их жизни, при этом сохраняя высокое качество предоставляемых услуг.



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 2. Бизнес-модель деятельности некоммерческой организации в России

6. Цифровизация управленческих процессов. Переход от цифровизации к цифровой трансформации оказал значительное влияние на деятельность общественных организаций. Внедрение цифровых технологий приводит к существенным социально-экономическим эффектам и качественным изменениям в управлении и уставной деятельности некоммерческих организаций (табл. 2).

Таблица 2

Влияние цифровизации и цифровой трансформации на бизнес-процессы НКО

Показатель	Цифровизация	Цифровая трансформация
Объект	Подразделение/организация	Организация/отрасль
Цель	Снижение трудоемкости выполнения бизнес-процессов	Кардинальная перестройка организации – бизнес-процессов, сотрудников, культуры, экосистемы, разработка новых «цифровых» продуктов/моделей
Процессы управления	Скорее традиционные	Новые
Принятие управленческого решения	Решение принимает человек	Решение принимает компьютер, участие человека отсутствует или минимально
Изменения	Скорее количественные	Коренные, качественные
Эффекты	В основном ограниченные, локальные	Широкие, межотраслевые
Использование «цифровых» инноваций	Не имеет значения	Новые бизнес-процессы/бизнес-модели/продукты

Составлено автором по материалам источника [9]

Анализ влияния цифровой трансформации на организационную структуру, внутреннюю динамику взаимоотношений и выстраивание внутренних процессов представлен в исследованиях К.В. Вишневой, И.Н. Молчанова, Н.П. Молчанова и А.В. Филиппова [10–12]. В результате исследования авторы приходят к ряду обобщающих заключений. В частности, они отмечают, что цифровая трансформация

ставит перед НКО задачу адаптации к новым условиям и изменениям в сфере управления. Это подразумевает внедрение цифровых технологий, пересмотр подходов к управлению финансами и деятельностью, а также поиск новых перспектив для развития.

На практике внедрение автоматизированных систем в управленческие процессы некоммерческих организаций подразумевает применение инструментов, которые включают:

- внедрение CRM-системы позволяет автоматизировать стратегии взаимодействия с донорами, благополучателями и партнерами, а также создавать цифровые профили клиентов, вести учет пожертвований и решать другие задачи;
- автоматизация сбора данных о новых благополучателях осуществляется путем размещения формы заявки на сайте НКО – как только благополучатель заполняет форму, данные автоматически попадают в CRM-систему, причем все этапы обработки заявок – от приема до реализации – фиксируются и автоматически переходят из одного в другой;
- автоматизация отчетов о расходах помогает НКО достичь прозрачности и повысить уровень доверия со стороны государства, волонтеров и жертвователей;
- использование программы «Многофункциональный кабинет волонтера» дает возможность автоматически составлять справки и запросы на основе информации из профиля клиента, прикреплять файлы в любых форматах, настраивать напоминания, составлять долгосрочный план сопровождения;
- автоматическое фиксирование поступлений доходов и произведенных расходов – на базе программного обеспечения «1С: Бухгалтерия для некоммерческих организаций» осуществляется автоматизированная регистрация всех поступлений денежных средств, материальных активов или услуг от спонсоров любого уровня, а также производится распределение расходов по статьям затрат;
- составление сметы для получения гранта и контроль за ее исполнением – в автоматизированной программе можно составлять сметы, вносить в них изменения с учетом новой информации, отслеживать историю изменений, а также отправлять грантодателю в электронном виде или распечатывать, при этом программа осуществляет контроль за выполнением сметы и предоставляет отчеты о соответствии фактических результатов запланированным;
- заполнение регламентированной отчетности – для НКО представляется целесообразным внедрение автоматизированных систем, предназначенных для формирования всей необходимой документации, отчеты и налоговые декларации можно отправлять в электронном виде в любой контролирующий орган.

Исследуя внедрение цифровых технологий в деятельность НКО, мы приходим к выводу о том, что эти технологии служат инструментом для упорядочивания и оптимизации внутренних управленческих и уставных процессов. Они используются для хранения и организации документов, создания электронных реестров и баз данных, что способствует укреплению внутреннего порядка и эффективности работы².

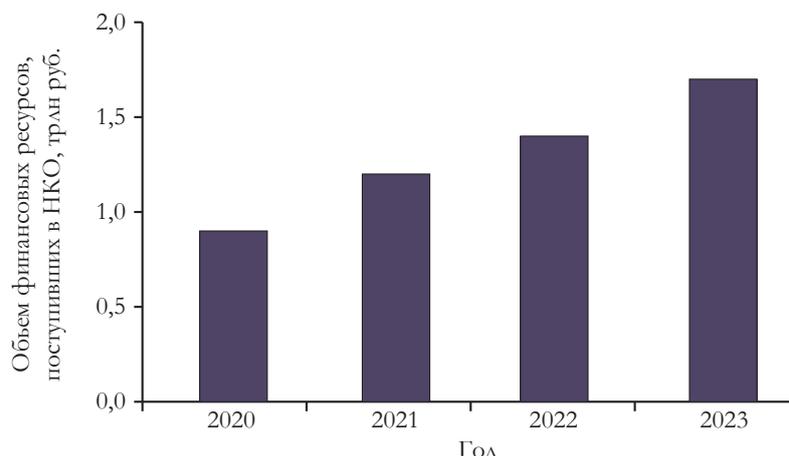
7. Модификация механизмов финансирования. В контексте современной деятельности НКО особую значимость приобретает вопрос изменения подходов к финансированию. НКО активно ищут новые источники финансирования, такие как краудфандинг, венчурные инвестиции и партнерство с бизнесом. Это позволяет им стать более независимыми от традиционных источников финансирования и адаптироваться к меняющимся экономическим условиям.

Динамика изменения общего объема финансирования социально ориентированных НКО позволяет сделать вывод о значительном увеличении объемов аккумулирования финансовых ресурсов на 21,4 % за рассматриваемый период, а также о тенденциях в области поддержки некоммерческого сектора (рис. 3).

На рис. 4 представлены НКО, которые были систематизированы в соответствии с особенностями финансовой и иной поддержки, получаемой или оказываемой ими.

Настоящее исследование показало, что более трех четвертей НКО осуществляют свою уставную деятельность не за счет привлечения средств от населения и организаций, таких как частные образовательные учреждения (2 %) и благотворительные организации (13 %), но за счет бюджетных средств, предоставляемых государством.

² Селюнин П.С. Проблемы внедрения цифровых технологий в деятельность некоммерческих организаций. Режим доступа: <https://roscongress.org/sessions/spief-2023-otsenka-vozdeystviya-nko-blagotvoritelnoy-deyatelnosti-i-volonterskogo-truda-ekonomiku/materials/#> (дата обращения: 26.12.2024).



Составлено автором по материалам источника³

Рис. 3. Динамика общего объема денежных средств и имущества, полученных социально ориентированными НКО из всех источников в период с 2020 г. по 2023 г.



Составлено автором по материалам источника⁴

Рис. 4. Классификация НКО в зависимости от источников финансирования их уставной деятельности

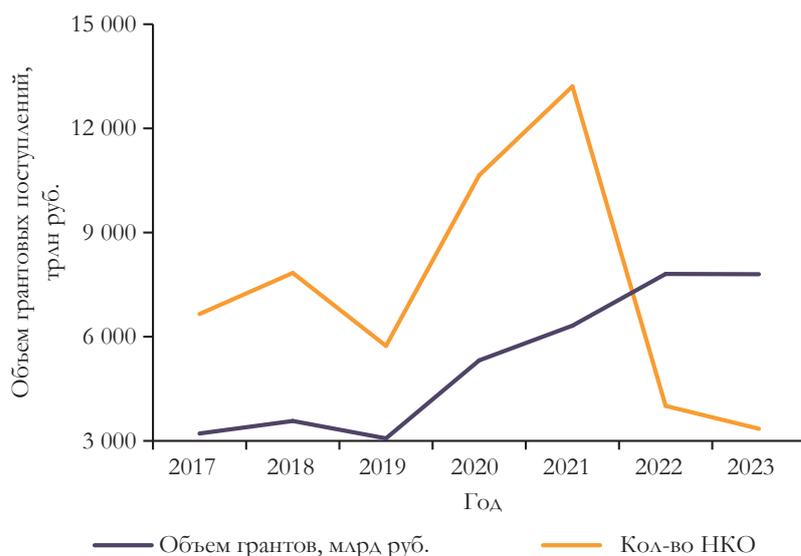
В условиях пандемии COVID-19 и отказа от зарубежного финансирования организации общественного сектора проявили свою эффективность и оперативность в диверсификации источников финансирования. В то же время государство продемонстрировало свою готовность поддержать НКО, предприняв соответствующие шаги как на законодательном уровне, так и в виде финансового обеспечения в форме субсидий и грантов. Так, объем грантов, предоставленных Фондом президентских грантов, увеличился на 41 % в 2023 г. по сравнению с 2017 г. (рис. 5). Всего за 6 лет функционирования Фонда, направленного на поддержку социально ориентированных НКО, было выделено 117 млрд руб. на реализацию проектов.

Благодаря проведению собственных конкурсов фонда было поддержано 26,19 тыс. проектов, на которые было выделено 55 млрд руб. в виде грантов. Еще 41 млрд руб. был привлечен НКО в качестве дополнительного финансирования, а в рамках софинансирования региональных конкурсов для НКО профинансировано еще 21 млрд руб. Президентские гранты получили НКО из 2,045 тыс. населенных пунктов России⁵.

³ Доклад Министерства экономического развития Российской Федерации «О поддержке и развитии СОНКО в Российской Федерации за 2020–2023 гг.». Режим доступа: <https://nko.economy.gov.ru/upload/docs/doklad-o-podderzhke-i-razviti-sonko-v-rossijskoj-federaczi-za-2020-2023-gg.pdf> (дата обращения: 26.12.2024).

⁴ Реестр социально ориентированных некоммерческих организаций, сформированный в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 30 июля 2021 г. № 1290. Режим доступа: data.economy.gov.ru/analytics/sonko (дата обращения: 26.12.2024).

⁵ Статистика финансирования Фонда Президентских грантов по регионам. Режим доступа: <https://статистика.президентскиегранты.рф> (дата обращения: 26.12.2024).



Составлено автором по материалам источника⁶

Рис. 5. Динамика предоставления государственных грантов НКО

Другим источником финансирования для некоммерческого сектора выступают фонды, через которые государство оказывает поддержку развитию общественных организаций. В частности, автономная некоммерческая организация «Институт развития интернета» в 2023 г. выделила НКО гранты на сумму 10,3 млрд руб. на реализацию 163 проектов, направленных на создание национального контента в цифровой среде⁷.

В условиях расширения возможностей и увеличения разнообразия источников государственного финансирования основными проблемами НКО остаются дефицит средств и нестабильность финансовых потоков в среднесрочной и долгосрочной перспективах, а также ограничения, связанные с административными расходами. В эпоху неопределенности, связанной с доступностью финансовых ресурсов, для НКО становится критически важным формирование устойчивой финансовой базы. Одним из возможных решений этой проблемы для некоторых организаций общественного сектора может стать использование альтернативных источников финансирования, таких как целевой капитал.

Некоммерческие организации, такие как фонды, автономные некоммерческие организации, общественные организации, общественные фонды и религиозные организации, могут формировать целевой капитал. Он представляет собой часть имущества НКО, которая формируется и пополняется за счет пожертвований и дохода от управления этим имуществом. Средства целевого капитала используются исключительно для финансирования уставной деятельности НКО.

При формировании и функционировании фонда целевого капитала необходимо провести анализ преимуществ и недостатков этого института. Основными преимуществами являются:

- потенциал к развитию общественной деятельности;
- повышение уровня финансовой устойчивости НКО;
- снижение уровня рисков при сборе средств (например, при фандрайзинге) благодаря централизованному аккумулированию финансовых ресурсов, полученных от благотворителей, и гарантиям их сохранности.

С 1 января 2021 г. стартовал эксперимент, направленный на привлечение негосударственных НКО к оказанию услуг в социальной сфере, традиционно предоставляемых государственными и муниципальными учреждениями⁸. В рамках этого эксперимента будет применяться новый механизм распределения бюджетных средств, предназначенных для выполнения государственных (муниципальных) услуг, – социальный заказ.

⁶ Отчеты об оценке результатов проектов об оценке результатов проектов победителей конкурсов на предоставление грантов Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества с 2017 г. по 2023 г. Режим доступа: <https://президентскиегранты.рф/public/open-data> (дата обращения: 26.12.2024).

⁷ Доклад о состоянии гражданского общества в Российской Федерации за 2023 год. НКО: новые реалии – новые решения. Режим доступа: <https://report2023.oprf.ru/ru/ngos-new-realities-new-solutions.html#state-npos-expanding-field-social-interaction> (дата обращения: 26.12.2024).

⁸ Федеральный закон от 13 июля 2020 г. № 189-ФЗ «О государственном (муниципальном) социальном заказе на оказание государственных (муниципальных) услуг в социальной сфере». Режим доступа: <http://www.internet.garant.ru/document/74369760/> (дата обращения: 26.12.2024).

В соответствии с законом «О государственном (муниципальном) социальном заказе на оказание государственных (муниципальных) услуг в социальной сфере» услуги в социальной сфере будут предоставляться потребителям за счет бюджетных средств на конкурентной и неконкурентной основах. Неконкурентный способ – это традиционный государственный заказ. Конкурентные нововведения включают два варианта отбора исполнителей услуг: конкурс на заключение соглашения об оказании государственных (муниципальных) услуг в социальной сфере и социальный сертификат.

Внедрение социального заказа для НКО позволяет обеспечить регулярное оказание услуг потребителям, а не только в случае получения организацией гранта. За счет выполнения социального заказа формируется устойчивый финансовый фундамент, который позволяет НКО продолжать деятельность, связанную не только с оказанием услуг гражданам, но и с реализацией социальных проектов, не связанных с выполнением социального заказа.

Механизм социального заказа гарантирует исполнителям услуг наличие понятных и прозрачных финансовых потоков. В настоящее время существует дисбаланс в вопросах финансирования при оказании услуг государственными и негосударственными организациями. Негосударственные организации не получают средства на содержание имущества. Закон «О государственном (муниципальном) социальном заказе на оказание государственных (муниципальных) услуг в социальной сфере» вводит равный норматив. Также возможно будет использовать авансирование, что позволит исключить риски неоплаты оказанных услуг.

Проблема дефицита финансирования представляет собой комплексное явление, включающее не только вопросы наличия и объема средств, но и продолжительности и стабильности финансирования, а также ограничений на покрытие административных расходов за счет пожертвований или грантов. НКО в большей степени заинтересованы в диверсификации структуры доходов и обеспечении финансовой устойчивости в среднесрочной и долгосрочной перспективах, а не в краткосрочном финансировании.

В последние годы объемы и доступность среднесрочного финансирования значительно увеличились благодаря расширению и введению новых конкурсных грантов для НКО. В связи с этим НКО ожидают от органов власти сохранения текущего уровня поддержки и введения долгосрочных грантов на несколько лет. Кроме того, признание НКО достойной оказывать бюджетные услуги пойдет на пользу репутации организации, даже если в дальнейшем ее деятельность не будет связана с выполнением социального заказа.

На основе вышеизложенного можно выделить две ключевые категории факторов, определяющих направление развития НКО в современных реалиях и задающих динамику их трансформации: внешние и внутренние (табл. 3).

Таблица 3

Факторы, определяющие трансформацию НКО

Фактор	Содержание
Внешние	
Экономическая ситуация	<ul style="list-style-type: none"> – независимость большинства НКО от зарубежного финансирования; – способность НКО получать доходы от собственной деятельности; – постоянство финансовых потоков для НКО (от бизнеса и государства)
Социальные изменения	<ul style="list-style-type: none"> – изменение потребностей общества; – фрагментированное развитие экономики РФ; – предоставление НКО более широкого спектра услуг
Взаимодействие с частным сектором и государством	<ul style="list-style-type: none"> – формирование государственных механизмов компенсации затрат НКО на социальные услуги; – осознание большинством НКО важности диалога с государством; – осознание важности действий НКО бизнесом и гражданами
Изменения в законодательстве, регулирующие финансовую деятельность	<ul style="list-style-type: none"> – простота регистрации и ведения деятельности для НКО; – благоприятное налоговое законодательство; – законодательство, позволяющее НКО участвовать в государственных закупках

Фактор	Содержание
Технологические инновации	<ul style="list-style-type: none"> – новые технологии открывают дополнительные возможности и пути к устойчивости экономики и гражданской активности; – цифровое развитие обеспечивает снижение затрат, повышение прозрачности и более оперативное предоставление услуг благодаря цифровым подходам и расширению доступа к услугам; – цифровые экосистемы формируют ландшафт цифрового развития для нынешнего и будущих поколений
Внутренние	
Изменение организационной структуры и управления	<ul style="list-style-type: none"> – изменение миссии НКО, ее активное продвижение; – изменение структуры управления; – достаточное количество постоянных сотрудников
Изменение стратегических целей и задач	<ul style="list-style-type: none"> – анализ ситуации и характеристика существующих проблем; – стратегическая цель программы, разработка «древа» целей и задач, направленных на решение выявленных проблем; – система мероприятий (характеристика, сроки и порядок реализации), расчет затрат, необходимых для их осуществления
Изменение структуры источников и механизмов финансирования	<ul style="list-style-type: none"> – предоставление государственных грантов и субсидий; – выполнение социального заказа и гранта; – возможность использования целевого капитала

Составлено автором по материалам исследования

Внешние факторы включают изменения в законодательстве, регулирующем деятельность организаций общественного сектора, а также технологические инновации, которые позволяют автоматизировать процессы контроля и обработки данных. Внутренние факторы связаны с изменениями в структуре и управлении НКО, ее стратегическими целями и задачами, а также с уровнем квалификации и мотивации персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время в сфере некоммерческой экономики происходят значительные преобразования, что делает исследование и анализ этого сектора особенно актуальными для понимания его текущего состояния и перспектив развития. Это позволяет выявить актуальные проблемы общества, оценить эффективность работы организаций и определить успешные практики.

В настоящем исследовании выявлены ключевые векторы изменений в управлении, финансировании и цифровизации деятельности НКО в современных реалиях. В результате анализа статистических данных и докладов профильных ведомств, а также научных изысканий разработана систематизация факторов, влияющих на процесс трансформации НКО. С одной стороны, эта трансформация обусловлена воздействием внешних факторов, таких как экономическая ситуация, социальные изменения, переход к партнерской модели взаимодействия с частным сектором и государством. С другой стороны, внутренние факторы также оказывают влияние на нее, включая изменение организационной структуры и управления организацией, стратегических целей и задач, а также структуры источников и механизмов финансирования НКО.

В исследовании определены основные направления трансформации управления, финансирования и цифровизации деятельности НКО в современных условиях.

1. Управление. Переход от неоклассической парадигмы экономической теории к системной требует пересмотра подходов к управлению НКО. Системная парадигма подчеркивает роль экономических систем в формировании предпочтений агентов, что требует от НКО учитывать сложность и разнообразие этих систем. Необходимость адаптации к изменяющимся условиям внешней среды требует от них гибкости и способности быстро реагировать на новые вызовы.

2. Финансирование. Формирование нового спектра социально значимых услуг требует дополнительных финансовых ресурсов. НКО должны искать новые источники финансирования, такие как гранты,

пожертвования, краудфандинг и др. Важно развивать партнерские отношения с государственными и частными организациями для совместного решения социальных проблем.

3. Цифровизация. Цифровизация является ключевым фактором успешной трансформации НКО. Использование цифровых технологий позволяет НКО оптимизировать свою деятельность, повышать эффективность и доступность услуг. Важно разработать стратегии цифровизации, учитывающие специфику каждой НКО.

Трансформация НКО представляет собой сложный и многогранный процесс, требующий комплексного подхода. Она связана с изменением экономических концепций, формированием нового спектра социально значимых услуг, поиском новых источников финансирования и цифровизацией деятельности. Некоммерческие организации должны быть готовы к изменениям, чтобы оставаться эффективными и успешными в решении социальных проблем.

Список литературы

1. Антонова О.И. Теория организации. М.: Директ-Медиа; 2024. 116 с. <https://doi.org/10.23681/713564>
2. Самошилова Г.М. Институционализм – история и современность. Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2004;4:32–34.
3. Тебекин А.В. Управление развитием организации сквозь призму эволюционной теории Р. Нельсона и С. Уинтера. Наука и искусство управления. Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2024;2:36–54. <https://doi.org/10.28995/2782-2222-2024-2-36-54>
4. Кирдина-Чэндлер С.Г. Системная парадигма и перспективы «институционального синтеза» в экономике. Экономическая наука современной России. 2021;3:17–32. [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2021-3\(94\)-17-32](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2021-3(94)-17-32)
5. Клейнер Г.Б., Рыбачук М.А. Системная сбалансированность экономики России: региональный разрез. Экономика региона. 2019;2:309–323. <http://dx.doi.org/10.17059/2019-2-1>
6. Калинина С.Б., Никонов С.Ю. Исследование проблем цифровизации в деятельности региональных некоммерческих организаций (на примере Псковской области). Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2023;4:157–169. <https://doi.org/10.15593/2224-9354/2023.4.11>
7. Ключко Е.Н., Адаменко А.А., Мирончук В.А. Модель продуктивной деятельности некоммерческих организаций: основные составляющие. Финансовые исследования. 2023;4(69):140–148.
8. Простова Д.М., Тихонова А.А. Модель управления некоммерческой организацией в условиях цифровой трансформации. Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023;12-2:311–315. <https://doi.org/10.17513/vaael.3173>
9. Абдрахманова Г.И., Васильковский С.А., Вишневецкий К.О., Гершман М.А., Гохберг Л.М. и др. Цифровая трансформация: ожидания и реальность: доклад к XXIII Ясинской (Апрельской) международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2022 г. М.: Издательский дом Высшей школы экономики; 2022. 221 с.
10. Вишнева К.В. Цифровая трансформация некоммерческих организаций: проблемы и направления развития. Международный научно-исследовательский журнал. 2021;4-3(106):152–155.
11. Молчанов И.Н., Молчанова Н.П. Влияние цифровизации на управление финансами социально ориентированных некоммерческих организаций. Вопросы управления. 2020;6(67):40–58. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2020-6-40-58>
12. Филиппова А.В. Цифровизация и эффект масштаба в деятельности НКО в России. Экономическая политика. 2022;1(17):34–63. <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2022-1-34-63>

References

1. Antonova O.I. Theory of Organization. Moscow: Direct Media; 2024. 116 p. (In Russian). <https://doi.org/10.23681/713564>
2. Samoshilova G.M. Institutionalism is History and Modernity. Omsk State University Bulletin. Series: Economics. 2004;4:32–34. (In Russian).
3. Tebeikin A.V. Organization development management through the prism of the evolutionary theory of R. Nelson and S. Winter. Science and art of management. 2024;2:36–54. (In Russian). <https://doi.org/10.28995/2782-2222-2024-2-36-54>
4. Kirdina-Chandler S.G. The System Paradigm and the Prospects for “Institutional Synthesis” in Economic Theory. Economics of Contemporary Russia. 2021;3:17–32. (In Russian). [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2021-3\(94\)-17-32](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2021-3(94)-17-32)
5. Kleiner G.B., Rybachuk M.A. System Balance of the Russian Economy: Regional Perspective. Economy of Regions. 2019;2:309–323. (In Russian). <http://dx.doi.org/10.17059/2019-2-1>
6. Kalinina S.B., Nikonov S.Yu. Study of problems of digitalization in the activity of regional non-profit organizations (the case of the Pskov Region). Bulletin of PNIPU. 2023;4:157–169. (In Russian). <https://doi.org/10.15593/2224-9354/2023.4.11>
7. Klochko E.N., Adamenko A.A., Mironchuk V.A. Developing a model for the productive activities of non-profit organizations. Financial Research. 2023;4(69):140–148. (In Russian).

8. *Prostova D.M., Tikhonova A.D.* Model of management organization non-profit organization in the conditions of digital transformation. Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2023;12-2:311–315. (In Russian). <https://doi.org/10.17513/vaael.3173>
9. *Abdrakhmanova G.I., Vasilkovsky S.A., Vishnevsky K.O., Gershman M.A., Gokhberg L.M. et al.* Digital transformation: expectations and reality: report to the XXIII Yassinskaya (April) International Scientific Conference on the Problems of Economic and Social Development, Moscow, 2022. Moscow: Higher School of Economics Publ. House; 2022. 221 p. (In Russian).
10. *Vishneva K.V.* Digital transformation of non-profit organizations: problems and development trajectories. International Scientific Research Journal. 2021;4-3(106):152–155. (In Russian).
11. *Molchanov I.N., Molchanova N.P.* The impact of digitalization on the financial management of socially oriented non-profit organizations. Management Issues. 2020;6(67):40–58. (In Russian). <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2020-6-40-58>
12. *Filippova A.V.* Digitalization and the Economics of Scale in Russian NPOs. Economic Policy. 2022;1(17):34–63. (In Russian). <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2022-1-34-63>