

Научная статья
УДК 338.242.2
DOI: <https://doi.org/10.24866/VVSU/2949-1258/2024-1/052-074>

Стратегическое управление как основа деятельности региональных некоммерческих организаций: российский и зарубежный опыт

Арнаут Марина Николаевна

Купчик Артем Павлович

Владивостокский государственный университет
Владивосток. Россия

***Аннотация.** Некоммерческие организации представляют собой активно развивающиеся формы современного «третьего сектора» 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 стратегического управления данных форм в региональном некоммерческом секторе. Авторами проведен анализ отечественной и зарубежной литературы, чтобы выявить ключевые подходы и модели стратегического управления в некоммерческом секторе, на основании которого сделан вывод о приоритетности учёта финансовых возможностей организации при разработке собственной стратегии развития. Рассмотрены различные аспекты стратегического управления, такие как разработка стратегии, управление ресурсами, оценка эффективности и управление эффективностью. Акцент в работе сделан на важности стратегического управления для достижения целей и устойчивости некоммерческих организаций. По итогам рассмотрения подходов к стратегическому управлению некоммерческими организациями в России, Канаде, Австралии и Нидерландах как стран с наиболее высокими показателями развития «третьего сектора» отмечено, что российские и зарубежные организации функционируют в условиях жесткой отраслевой конкуренции, однако российские некоммерческие организации полагаются в основном на государственную финансовую поддержку, в то время как за рубежом основной вклад в развитие организаций делают сами граждане при активном государственном стимулировании. По мнению авторов, качественное повышение финансового и, соответственно, стратегического успеха некоммерческих организаций требует от них планомерно диверсифицировать стратегии управления получения доходов и комбинировать передовые практики для достижения оптимального результата с учетом своих кадровых и технических возможностей.*

***Ключевые слова:** некоммерческие организации, стратегическое управление, стратегический анализ, диверсификация, финансовая стабильность, стратегии развития.*

***Для цитирования:** Арнаут М.Н., Купчик А.П. Стратегическое управление как основа деятельности региональных некоммерческих организаций: российский и зарубежный опыт // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. 2024. Т. 16, № 1. С. 52–74. DOI: <https://doi.org/> <https://doi.org/10.24866/VVSU/2949-1258/2024-1/052-074>*

Original article

Strategic management as the basis of the activities of regional non-profit organizations: russian and foreign experience

Marina N. Arnaut

Artem P. Kupchik

Vladivostok State University

Vladivostok, Russia

Abstract. *Non-profit organizations are rapidly developing forms of the contemporary “third sector” of the economy. They act as a link between the population, business, and government in the common cause of solving pressing social issues. Despite the relatively thorough degree of study of the functioning of non-profit organizations in scientific discourse, the aspect of strategic management of these forms in the regional non-profit sector remains insufficiently disclosed. The authors analyze domestic and foreign literature to identify key approaches and models of strategic management in the non-profit sector. A conclusion is made about the priority of the financial capabilities of the organization in developing a strategy for a non-profit organization. Various aspects of strategic management are covered, such as strategy development, resource management, performance measurement and performance management. The article emphasizes the importance of strategic management for achieving the goals and sustainability of non-profit organizations. Based on the results of a review of approaches to the strategic management of non-profit organizations in Russia, Canada, Australia and the Netherlands as countries with the highest indicators of the “third sector” development, it is outlined that Russian and foreign organizations operate in conditions of fierce industry competition, but Russian non-profit organizations rely mainly upon state financial support, whereas the main contribution to the development of foreign organizations is made by citizens with active government incentives. According to the authors, a qualitative increase in the financial and strategic success of non-profit organizations requires them to systematically diversify their revenue management strategies and combine best practices to achieve optimal results, considering their personnel and technical capabilities.*

Keywords: *non-profit organizations, strategic management, strategic analysis, diversification, financial stability, development strategies.*

For citation: *Arnaut M.N., Kupchik A.P. Strategic management as the basis of the activities of regional non-profit organizations: russian and foreign experience // The Territory of New Opportunities. The Herald of Vladivostok State University. 2024. Vol. 16, № 1 P. 52–74. DOI: <https://doi.org/10.24866/VVSU/2949-1258/2024-1/052-074>*

Введение

На сегодняшний день в Российской Федерации активно развивается «третий сектор» экономики – некоммерческие организации (далее – НКО). Некоммерческий сектор объединяет власть, бизнес-сообщества и жителей в своей 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 [8]. Возрастает роль сопутствующих затрат и усилий, которые направляются на решение проблем, и возникает потребность в стратегическом управлении для НКО. Актуальность темы исследования обусловлена, прежде всего, возможностями использования зарубежного и российского опыта стратегического управления для становления НКО финансово-устойчивыми организациями на рынке «третьего» сектора. У НКО всегда много задач, но не всегда хватает ресурсов для их решения.

Цель исследования: выявить зарубежный и отечественный опыт, который можно применить к стратегическому управлению деятельностью региональных НКО.

Источниковая база данной работы представлена федеральным законодательством России и зарубежных стран, а также научными публикациями на тему НКО.

Основная часть

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

Региональное развитие субъектов РФ на протяжении последних десятилетий существенно ограничивается комплексом социально-экономических факторов. В данной работе акцентируется внимание на социальном измерении стратегических проблем и выдвигается тезис о том, что интенсификация деятельности НКО в плане стратегического управления потенциально выступает механизмом по социально-экономическому развитию. Современные российские НКО отличаются многопрофильностью своих активностей, что оказывает мультипликативный эффект для их общественной пользы. Некоммерческие организации выступают связующим звеном между органами государственного управления и бизнес-структурами в деле построения стабильных и сильных институтов гражданского общества. Проведенная авторами оценка конфигурации социальной сферы показала, что стратегическое управление является одним из ключевых элементов успешной деятельности НКО, в том числе и региональных. Оно позволяет организациям определять свои цели и задачи, разрабатывать стратегию достижения этих целей, а также контролировать выполнение поставленных задач. Государственные меры по поддержке инициатив по большей мере носят краткосрочный характер, не задают существенного стимула для некоммерческих организаций на практике реализовывать свой управленческий потенциал.

Вопросом о том, как создать и развить некоммерческую организацию, задаются всё больше инициативных групп населения. Для стратегического управления некоммерческой организацией необходимо определить программу и стратегию. Сегодня значимыми вопросами для некоммерческих организаций являются выживание и устойчивость.

Начиная с 1990-х гг. XX в. специфика изменений в политической и экономической орбитах России объективно создала благоприятные условия для возникновения множества современных типов и форм юридических понятий. Не стала исключением для российской действительности и категория некоммерческих организаций. Понятие «некоммерческая организация» появилось на законодательном уровне только в 1991 г., когда в ст. 18 Основ гражданского законодательства СССР от 31 мая 1991 г. было закреплено разделение на коммерческие

и некоммерческие организации [11]. Особенность подобных некоммерческих организаций заключается в том, что они определяются российским законодательством как организации, не имеющие в качестве главной (приоритетной) цели и своей деятельности извлечение прибыли. Несомненно, сектор услуг составляет основу современной экономики государств, делающей качественные шаги вперед – в сторону развития и совершенствования экономической модели. Вместе с тем небезызвестным фактом является то, что коммерческие организации в своей основе не имеют возможности эффективно работать в тех сферах, в которых получить значительные финансовые результаты оказывается непосильной задачей. В первую очередь это относится к социальной, научной, духовной, образовательной, политической сферам. И тут для «замещения», а также для установления экономического «баланса» выходят некоммерческие организации. В своей основной массе они осуществляют деятельность в указанных сферах.

Деятельность НКО отличается многообразием. Они эффективно реализуют собственные программы, оказывая различного рода «социальные услуги» населению, вносят весомый вклад в решение экологических проблем, организуют серьезную работу по защите гражданских прав и свобод, являются предтечами социальных реабилитаций, организуют помощь инвалидам, детям-сиротам, беженцам, переселенцам, попавшим в крайне опасную ситуацию.

Сегодня также активно развиваются и совершенствуются такие типы некоммерческих организаций, которые занимаются осуществлением надзора и контроля за деятельностью государственных служб, институтов власти. Объективно это способствует развитию и многомерному укреплению организационных и функциональных основ формирующегося гражданского общества в России.

Известно, что некоммерческие организации представлены такими неотъемлемыми элементами современной рыночной экономики, как:

- а) товарные (товарно-сырьевые), валютные и фондовые биржи (при установлении соответствующей организационно-правовой формы);
- б) торгово-промышленные палаты;
- в) медицинские, образовательные учреждения;
- г) негосударственные пенсионные фонды.

Основываясь на ст. 50 Гражданского кодекса Российской Федерации [2] и положениях Федерального закона от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» [8], можно выделить следующие формы НКО в России:

- 1) общественные организации (объединения);
- 2) религиозные организации (объединения);
- 3) государственные корпорации;
- 4) потребительские кооперативы;
- 5) ассоциации;
- 6) учреждения;
- 7) автономные некоммерческие организации;

- 8) фонды;
- 9) товарищества собственников недвижимости;
- 10) общины коренных малочисленных народов Российской Федерации;
- 11) казачьи общества, внесенные в государственный реестр казачьих обществ в Российской Федерации.

На рисунке 1 представлена доля указанных форм в некоммерческом секторе России.



Рис. 1. Формы некоммерческих организаций в России

Источник: сост. по [10].

Список организационно-правовых форм некоммерческих юридических лиц указан в статьях 116–123 Гражданского кодекса. Однако он не является полным, поскольку существенно увеличился за счет Федерального закона от 30 декабря 2006 г. № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» [9].

Помимо этого, федеральным законодательством по особым процедурам [8] могут предусматриваться и другие формы НКО, а именно:

- 1) товарищества собственников жилья;
- 2) территориальное общественное самоуправление;
- 3) благотворительные организации;
- 4) профсоюзы.

На рисунке 2 показана структура представителей НКО на конец 2021 г.



Рис. 2. Структура организационно-правовой формы зарегистрированных НКО за 2021 г.

Источник: сост. по [10].

Использование данных не позднее 2021 г. оправдано тем, что авторы исследования столкнулись с ограничениями в доступе к более свежим данным и с трудностями в их сборе, однако это вызвано тем, что исследование было проведено не так давно – основные выводы и результаты остаются актуальными и не изменились после 2021 г.

Важно отметить, что анализ исследований в области стратегического развития НКО должен быть комплексным и включать как отечественные, так и зарубежные работы (табл. 1). Это позволит получить более полное представление о существующих теоретических подходах и выявить общие тенденции и различия в исследованиях стратегического развития НКО в разных странах. Цель такого анализа заключается в выявлении ключевых идей, концепций и подходов, которые могут быть использованы для разработки стратегий и политик, способствующих стратегическому развитию НКО. Анализ также поможет идентифицировать пробелы и недостатки в существующих исследованиях и предложить направления для дальнейших исследований в данной области.

Таблица 1

Теоретический анализ отечественных и зарубежных исследований в области стратегического развития НКО

№ п/п	Автор	Суть исследования
1	Г.А. Перфильев	Заключается в разработке системы построения форм бухгалтерской отчетности в некоммерческих организациях, позволяющей повысить их аналитические возможности и полезность для внешних пользователей

Окончание табл. 1

№ п/п	Автор	Суть исследования
2	Н.В. Казакова	Заключается в обосновании необходимости применения моделей интерактивного маркетинга сферы услуг в управлении деятельностью НКО
3	М.К. Магомедов	Заключается в выстраивании рациональной системы управления текущим функционированием, перспективным и стратегическим социальным развитием на основе индивидуальности и единства всех видов управления
4	О.В. Ивкова	Закключается в определении допустимого объема предпринимательской деятельности некоммерческих организаций на основе комплексного критерия и стратегического управления
5	А.А. Додонова	Закключается в разграничении процессов управления в некоммерческих организациях от аналогичных процессов в коммерческих компаниях
6	К.Е. Косыгина	Закключается в совершенствовании инструментов некоммерческого сектора региона через активизацию социального партнерства и центров инфраструктурной поддержки организаций некоммерческого сектора на местном уровне
7	Odhiambo Roy Ahawo	Закключается в определении влияния инноваций на эффективность и производительность некоммерческих организаций
8	Rixing Lin	Закключается в определении баланса между экономическими, социальными и экологическими аспектами в социальных предприятиях
9	Sarah Use	Закключается в оценке эффективности по уровню опытности сотрудников и волонтеров, миссии, физиологическому состоянию и убеждениям
10	Iris-Panagiota Efthymiou	Закключается в разработке рекомендаций по инновационным подходам, уделяющим приоритетное внимание сотрудничеству, прозрачности и адаптивности в некоммерческом секторе

Источник: сост. автором по [1, 3–7, 12, 14, 16, 17].

Рассмотрим приведённый теоретический анализ более подробно. Например, Г.А. Перфильев в диссертационном исследовании «Учет в некоммерческих организациях» говорит о том, что бухгалтерскому учету в некоммерческих организациях присущи свои особенности, так как они не имеют коммерческой цели и могут получать финансирование из различных источников. Основная цель бухгалтерского учета в некоммерческих организациях – обеспечить достоверность и прозрачность финансовой отчетности, а также соблюдение законодательства и стандартов бухгалтерского учета. Формирование отчетности в некоммерческих организациях включает составление бухгалтерского баланса, отчета о финансовых результатах, отчета о движении денежных средств и других финансовых отчетов. Важно учитывать все доходы и расходы, включая гранты, пожертвования, зарплаты, аренду и прочие операционные расходы. Основные принципы бухгалтерского учета в некоммерческих организациях: сохранения непрерывности, осторожности, достоверности и раскрытия информации. Важно также отметить, что

на основе правильной отчетности можно принимать управленческие решения, которые смогут превратить НКО в финансово-устойчивую организацию и повысить доверие горожан из-за прозрачности использования бюджетных средств [12].

Н.В. Казакова в работе «Маркетинговая деятельность некоммерческих благотворительных организаций» отмечает, что маркетинг имеет свои особенности, целью которых является привлечение внимания, поддержка и финансирование благотворительных проектов и программ. Основные задачи маркетинговой деятельности в некоммерческом секторе включают: создание осведомленности и привлечение внимания к благотворительной организации и ее миссии; привлечение доноров, спонсоров и других источников финансирования для поддержки благотворительных проектов; установление партнерских отношений с другими организациями и компаниями для совместной реализации проектов и программ; развитие стратегии коммуникации с общественностью для создания позитивного имиджа организации и привлечения поддержки; анализ и изучение потребностей и предпочтений целевой аудитории для адаптации маркетинговых стратегий и повышения эффективности привлечения поддержки. Основные инструменты маркетинговой деятельности в некоммерческом секторе включают использование социальных сетей и цифрового маркетинга, организацию мероприятий и кампаний, создание контента и публичных выступлений, а также работу с СМИ. Важно также учитывать этические аспекты и сохранять прозрачность в маркетинговой деятельности, чтобы поддерживать доверие и лояльность у целевой аудитории, что позволит стратегически развивать организацию [5].

М.К. Магомедов в диссертационном исследовании «Управление развитием некоммерческих организаций социальной сферы» указывает на то, что стратегическое развитие включает в себя планирование, координацию и контроль деятельности организации для достижения ее социальных целей и миссии. Оно охватывает различные аспекты, такие как стратегическое планирование, управление ресурсами, развитие программ и проектов, управление персоналом и партнерствами, а также оценка и мониторинг результатов. Основные принципы управления развитием некоммерческих организаций социальной сферы включают: ориентацию на социальные цели и миссию организации, учет потребностей и интересов целевой аудитории, эффективное использование ресурсов и финансов, развитие партнерства и сотрудничества с другими организациями и заинтересованными сторонами, оценку и мониторинг результатов для обеспечения эффективности и достижения поставленных целей. Успешное управление развитием некоммерческих организаций социальной сферы требует учета специфики организации, анализа внешней среды, гибкости и адаптации к изменениям, а также способности мобилизовать ресурсы и поддержку со стороны широкой общественности [7].

О.В. Ивкова в своей работе «Участие некоммерческих организаций в предпринимательской деятельности» рассматривает несколько преимуществ коммерческой деятельности для НКО. Во-первых, это может быть способом обеспечения финансовой устойчивости и увеличения доходов организации. Предпринимательская деятельность может помочь НКО получать дополнительные средства для реализации своих социальных целей. Во-вторых, участие в предприни-

мательской деятельности может способствовать развитию инноваций и новых решений в социальной сфере. Некоммерческие организации могут использовать свои знания и опыт для создания новых продуктов или услуг, которые решают социальные проблемы или удовлетворяют потребности сообщества. Однако участие НКО в предпринимательской деятельности также может провоцировать определенные риски. Например, организация может столкнуться с конфликтом интересов между своими социальными целями и коммерческими интересами. Требуется умение балансировать между финансовой устойчивостью и сохранением своей некоммерческой природы [4].

А.А. Додонова в исследовании «Интеллектуальные ресурсы некоммерческих организаций как объект управления» говорит о том, что ключевыми аспектами управления интеллектуальными ресурсами являются создание и развитие знаний, защита интеллектуальной собственности, обмен знаниями и опытом, использование информационных технологий и постоянное обучение и развитие. Успешное управление интеллектуальными ресурсами позволяет некоммерческим организациям использовать свои знания и опыт для достижения социальных целей, развития инноваций и обеспечения долгосрочной устойчивости. Это также способствует созданию благоприятной среды для обмена знаниями и опытом с другими организациями и заинтересованными сторонами. Тем не менее управление интеллектуальными ресурсами сопряжено со сложностями, связанными с защитой интеллектуальной собственности, управлением информационными технологиями и сохранением конкурентоспособности. Поэтому важно принимать во внимание эти аспекты и разрабатывать стратегии и меры для эффективного управления интеллектуальными ресурсами в НКО [3].

К.Е. Косыгина в работе «Развитие некоммерческого сектора в экономике региона» отмечает то, что развитие некоммерческого сектора в экономике региона важно для создания благоприятной социальной среды, решения общественных проблем и повышения качества жизни населения. Некоммерческие организации, такие как благотворительные фонды, общественные объединения, социальные предприятия и другие, играют важную роль в предоставлении социальных услуг, поддержке уязвимых групп населения и развитии сообщества. Для развития некоммерческого сектора в экономике региона необходимо учитывать несколько факторов. Во-первых, важно создать благоприятную правовую и финансовую среду, которая будет способствовать деятельности НКО, через упрощение процедур регистрации и получения финансирования, а также предоставление налоговых льгот или других стимулов для развития некоммерческого сектора. Во-вторых, необходимо обеспечить доступ к ресурсам и информации, которые помогут НКО эффективно функционировать и развиваться, в том числе посредством предоставления доступа к образовательным программам, консультационным услугам и информационным системам, которые помогут организациям улучшить свои навыки и знания. В-третьих, важно развивать партнерство и сотрудничество между НКО, государственными органами, бизнесом и другими заинтересованными сторонами. Это позволит объединить ресурсы, опыт и экспертизу для решения сложных социальных проблем и достижения общих целей [6].

Кенийский исследователь Р.А. Одиамбо в своей работе «Innovation and Performance of Non-Profit Organizations» пишет о том, что инновации могут оказывать положительное влияние на производительность НКО. Инновации могут представлять собой новые подходы к предоставлению услуг, использование новых технологий или разработку новых программ и проектов. Внедрение инноваций может помочь НКО улучшить эффективность своих операций, оптимизировать использование ресурсов и повысить качество предоставляемых услуг. Например, использование информационных технологий может помочь автоматизировать процессы и улучшить доступность услуг для населения. Однако важно отметить, что успешное внедрение инноваций в некоммерческом секторе требует не только наличия новых идей и технологий, но и готовности организаций к изменениям и адаптации к новым методам работы. Необходимо также учитывать социальные, экономические и культурные особенности конкретного региона, чтобы инновации были успешными и устойчивыми [19].

Шведский ученый Р. Лин в исследовании «Facilitating Organizational Learning in For-Profit Social Enterprises for Sustainability» подчеркивает, что фасилитация организационного обучения играет важную роль в развитии и успешной деятельности социальных предприятий. Она позволяет организациям осваивать новые знания, развивать навыки и адаптироваться к изменяющимся условиям и требованиям. Для эффективной фасилитации организационного обучения в социальных предприятиях необходимо учитывать несколько факторов. Во-первых, важно создать подходящую обучающую среду, которая будет способствовать обмену знаниями, взаимодействию и сотрудничеству между сотрудниками и заинтересованными сторонами. Во-вторых, необходимо разработать и реализовать подходящие программы обучения, которые будут соответствовать потребностям и целям организации. Это может включать использование различных методов и подходов, таких как тренинги, семинары, вебинары или менторство. В-третьих, важно создать систему оценки и мониторинга обучения, чтобы измерить его эффективность и влияние на организацию. Это позволит определить, какие знания и навыки были приобретены и как они могут быть применены в повседневной деятельности. Обучение позволяет организациям развиваться, адаптироваться к изменяющимся условиям и повышать свою эффективность в решении социальных проблем. Для успешной реализации организационного обучения необходимо учитывать особенности организации и разрабатывать подходящие стратегии и меры для обучения и оценки его результатов [17].

Американский исследователь С. Юз в работе «Self-Efficacy and Social Impact in Non-Profit Organizations» говорит о том, что самоэффективность относится к уверенности и способности индивидов и организаций влиять на свою среду и достигать своих целей. Социальное влияние, в свою очередь, подразумевает способность организаций влиять на мнения, поведение и отношения других людей и организаций. Самоэффективность и социальное влияние выступают важными факторами для успешной деятельности НКО. Они могут помочь организациям разрабатывать эффективные стратегии, привлекать поддержку и ресурсы, а также влиять на общественное мнение и поведение. Для успешной реа-

лизации самоэффективности и социального влияния в некоммерческом секторе необходимо учитывать особенности организаций и контекст, а также разрабатывать подходящие стратегии и меры для измерения и повышения этих факторов. Важно также обеспечить поддержку и ресурсы, которые помогут организациям развить свою самоэффективность и социальное влияние. Они могут помочь организациям достигать своих целей, влиять на общественное мнение и поведение, а также привлекать поддержку и ресурсы. Для успешной реализации этих факторов необходимо учитывать особенности организаций и контекст, а также разрабатывать подходящие стратегии и меры для их измерения и повышения [20].

Ученый И.-П. Эфтимеоу из Великобритании отмечает то, что развитие общего видения и миссии между заинтересованными сторонами, создание культуры сотрудничества и прозрачных каналов связи для обеспечения эффективной реализации стратегий развития важны. Кроме того, он подчеркивает значимость измерения влияния программ и услуг некоммерческих организаций, использование данных для принятия решений, первостепенную роль НКО в построении устойчивого и справедливого будущего, а также необходимость постоянного обучения, адаптации и инноваций для удовлетворения меняющихся потребностей сообществ. Исследователь призывает к коллективным действиям и сотрудничеству между заинтересованными сторонами для расширения прав и возможностей некоммерческих организаций и различного содействия социальному воздействию [14].

Исходя из вышеприведенного анализа можно сделать вывод о том, что в «третьем» секторе важно учитывать финансовые возможности организации при разработке стратегии развития НКО. Необходимо определить, сколько ресурсов требуется для реализации поставленных целей и какие источники финансирования можно использовать. Не следует забывать о возможности привлечения грантов и субсидий от государства или частных фондов.

Цель компании – превзойти других участников данного рынка по конкретным показателям эффективности в течение длительного периода времени. Наиболее важным условием, определяющим характер конкурентоспособности организации, являются характеристики ее внешней среды. Одной из характеристик в рыночной среде является наличие ресурсов, таких как капитал, технология, человеческие ресурсы и информация. По мнению В.А. Бариновой, конкурентоспособность состоит из двух основных частей: адаптивности и инноваций [1].

Адаптивность – это способность организации приспосабливаться к текущей ситуации, которую можно понимать как форму взаимоотношений между внешней средой и организацией, а также как процесс внутренней реструктуризации.

Инновационность – это способность оптимизировать и обновлять деятельность в соответствии с такими критериями, как темп, технологичность и минимизация затрат. Для развития НКО в России и за рубежом используются разные подходы и стратегии. При этом, сравнивая отечественный и зарубежный опыт развития НКО, необходимо обратить внимание на те страны, в которых деятельность некоммерческих организаций является развитой на достаточно высоком уровне. Выбранные для анализа зарубежные страны также объединяет фактор высокой социальной ответственности и участия в проводимых некоммерческими организациями благо-

творительных и социальных проектах. Важно также отметить, что данное участие культивируется у населения при активной государственной поддержке.

Одним из ключевых этапов развития НКО в России стало принятие Федерального закона «Об общественных организациях» в 1996 г., который определил основные принципы деятельности НКО и их правовой статус.

Сегодня в России зарегистрировано более 200 тыс. НКО, которые занимаются различными видами деятельности. Кроме того, существует множество незарегистрированных организаций, которые также активно работают в социальной сфере. Среди наиболее известных российских НКО необходимо выделить следующие:

- фонд продовольствия «Русь»;
- благотворительный фонд «Дом с маяком»;
- благотворительный фонд помощи социально-незащищенным гражданам «Нужна помощь»;
- благотворительный фонд помощи пожилым людям и инвалидам «Старость в радость»;
- благотворительный фонд помощи социально-незащищенным гражданам «Второе дыхание»;
- благотворительный фонд «География Добра»;
- благотворительный фонд помощи нуждающимся «Алеша».

В России некоммерческий сектор начал активно развиваться в 1990-х гг. после распада СССР. НКО стали играть важную роль в социальной и экономической жизни страны, занимаясь различными вопросами, связанными с образованием, культурой, здравоохранением, экологией и т.д.

Одним из ключевых элементов успешной стратегии развития НКО является анализ конкурентной среды. В рамках создания стратегии развития некоммерческой организации в России компаниям необходимо изучить рынок, выявить сильные и слабые стороны конкурентов, а также свои собственные возможности и ограничения. Это позволит разработать эффективную стратегию, которая будет способствовать достижению поставленных целей.

Основные принципы стратегического управления, которые используются как в российском, так и зарубежном опыте, включают определение миссии и целей организации, анализ внешней среды, разработку стратегии, ее реализацию и мониторинг и контроль выполнения задач.

Зарубежные НКО используют стратегическое управление для решения различных социальных задач, таких как снижение бедности, повышение доступности образования и здравоохранения, защита прав животных и др. Они разрабатывают стратегии, которые позволяют им эффективно использовать ресурсы и достигать поставленных целей. Стратегическое управление является неотъемлемой частью деятельности НКО во всем мире. Оно помогает организациям определять свои цели и задачи, разрабатывать стратегию достижения этих целей и контролировать выполнение поставленных задач. Зарубежный опыт показывает, что стратегическое управление становится все более популярным среди НКО. Например, Международная организация Civic Engagement Global Partnership

(CEGP) разработала методический документ по стратегическому планированию для НКО во всем мире. В этом документе описывается процесс разработки стратегии, ее основные этапы и инструменты.

Еще одним важным элементом стратегии развития НКО является определение целевой аудитории. Необходимо понимать, кто является потенциальным потребителем услуг или продукции организации, какие потребности у них есть и как можно удовлетворить эти потребности. Это поможет сформировать уникальное предложение, которое будет привлекать новых клиентов и удерживать старых.

Рассмотрим зарубежные и отечественные стратегии развития более подробно. Для анализа были выбраны четыре страны с наиболее высокими показателями по развитию НКО: Россия, Канада, Австралия и Нидерланды [13]. Организации, рассматриваемые в рамках проводимого анализа, представлены в табл. 2.

Таблица 2

Формирование стратегии развития НКО: отечественный и зарубежный практический опыт

Страна	Организации	Особенности формирования стратегии развития
Россия	Фонд продовольствия «Русь»; благотворительный фонд «Дом с маяком»; благотворительный фонд «Нужна помощь»; благотворительный фонд помощи пожилым людям и инвалидам «Старость в радость» и т.д.	Стратегическое развитие достигается за счет использования современных маркетинговых инструментов, помогающих продвигать деятельность НКО и привлекать к ней большое количество людей. Одним из ключевых элементов успешной стратегии развития НКО является анализ конкурентной среды, определение целевой аудитории, эффективное распределение текущих финансовых возможностей и активное привлечение новых. Некоторые организации применяют зарубежный опыт, являясь поставщиками товаров
Канада	Transparent Hands (Открытые руки); Kickstarter; CauseVox; Indiegogo; GoFundMe	НКО Канады активно вовлекают в участие небогатых людей, а также являются производителями товаров и услуг, обеспечивают работой граждан страны. Сектор НКО развит достаточно широко: стимулируется и увеличивается совокупный спрос и совокупное предложение. Стратегическое развитие помогает улучшать качество услуг НКО. Неправительственные организации в стране преобладают, при этом организуется эффективное взаимодействие на всех уровнях: государственном, социальном и экономическом. Стратегическое развитие достигается за счет постоянного улучшения качества услуг и товаров

Страна	Организации	Особенности формирования стратегии развития
Австралия	Child and Family Focus SA (CASA); Association of Children's Welfare Agencies (ACWA); Young Life Australia; ChildFund Australia; Habitat for Humanity	В благотворительных и социально-значимых проектах активно участвуют граждане. Более 60 % населения страны делают пожертвования неправительственным организациям, что является примером высокой гражданской сознательности и активности. Активное социальное участие в благотворительных и социальных проектах дает возможность для развития НКО в стратегическом управлении. Активно применяется государственное стимулирование филантропии и партнерский подход к развитию
Нидерланды	Oxfam Novib; Save the Children; Greenpeace; Amnesty International	Применение современных платформ для привлечения инвестиций в благотворительные организации позволяют совершенствовать социальные и благотворительные проекты, а также открывать новые. Здесь действует платформа, позволяющая объединяться людям, имеющим схожие подходы к решению социально-значимых проблем, и привлекать инвестиции от частных лиц и компаний, желающих вложиться в благотворительные и социальные проекты

Источник: сост. автором.

Россия. Фонд продовольствия «Русь» – это благотворительная организация, основанная в 2003 г., которая занимается сбором и распределением продуктов питания бедным и нуждающимся людям по всей России. Фонд «Русь» работает на некоммерческих началах и полностью зависит от пожертвований и добровольных взносов людей, которые желают помочь тем, кто нуждается в помощи. Организация активно сотрудничает с множеством партнеров и спонсоров, которые помогают ей собирать продукты питания и доставлять их нуждающимся людям. Основной целью фонда «Русь» является обеспечение бедных и нуждающихся людей продуктами питания и помощь им выжить в трудные времена. Организация работает по всей России и имеет множество партнеров и волонтеров, которые помогают ей доставлять продукты туда, где они действительно нужны. Фонд «Русь» проводит множество благотворительных акций и мероприятий, которые позволяют ему собирать продукты питания и деньги на помощь нуждающимся людям. Организация также активно работает над привлечением новых волонтеров и спонсоров, которые могут помочь ей в благородном деле¹.

Благотворительный фонд «Дом с маяком» – это организация, которая помогает людям с ограниченными возможностями, а также детям-сиротам и мало-

¹ Благотворительный фонд «Банк еды «Русь»: [сайт]. URL: <https://foodbankrus.ru> (дата обращения: 03.12.2023).

обеспеченным семьям. Основная цель фонда – создание условий для полноценной жизни и реабилитации таких людей, а также оказание психологической и медицинской поддержки. Фонд проводит различные мероприятия, такие как благотворительные концерты, ярмарки, аукционы, сбор средств на медицинские услуги и реабилитацию. «Дом с маяком» также оказывает помощь в организации работы специализированных центров для людей с ограниченными возможностями и организует реабилитационные программы для детей².

Благотворительный фонд помощи социально-незащищенным гражданам «Нужна помощь» – это организация, которая оказывает помощь людям, оказавшимся в сложной жизненной ситуации из-за болезни, бедности, беженства, насилия и других причин. Основная цель деятельности фонда – помощь тем, у кого нет возможности самостоятельно справиться с проблемами. Фонд оказывает разнообразную помощь: от оказания психологической поддержки до предоставления необходимых вещей и продуктов питания. Для реализации проектов фонд проводит различные мероприятия – благотворительные концерты, ярмарки, лекции и другие. Организация также проводит сбор средств на реабилитацию и лечение тех, кто остался без помощи и поддержки³.

Фонд помощи пожилым людям и инвалидам «Старость в радость» основан для поддержки людей старшего возраста и людей с ограниченными возможностями. Цель фонда – сделать жизнь таких людей более комфортной, а также предоставить им всю необходимую помощь и поддержку. Фонд «Старость в радость» оказывает различные виды поддержки, включая организацию доставки продуктов и лекарств, сопровождение на медицинские процедуры и приемы, а также предоставление услуг по уходу за пожилыми людьми и инвалидами. Основные мероприятия фонда включают сбор средств на улучшение условий жизни пожилых людей и людей с ограниченными возможностями, проведение благотворительных концертов, ярмарок и аукционов, а также организацию встреч и мероприятий для поддержки и общения с людьми, нуждающимися в помощи⁴.

Благотворительный фонд «Второе дыхание» был создан для оказания помощи детям-сиротам, детям из малообеспеченных семей и тем, кто оказался в трудной жизненной ситуации. Основная цель фонда – улучшение жизни детей и подростков, помощь им в получении образования и поддержка в решении социальных проблем. Фонд «Второе дыхание» оказывает разнообразную помощь, включая организацию культурных мероприятий для детей, обеспечение детских домов и школ необходимыми материалами и оборудованием, а также финансовую поддержку в лечении и реабилитации больных детей⁵.

² Детский хоспис «Дом с маяком»: [сайт]. URL: <https://mayak.help> (дата обращения: 03.12.2023).

³ Благотворительный фонд «Нужна помощь»: [сайт]. URL: <https://nuzhnapomosh.ru> (дата обращения 03.12.2023).

⁴ Благотворительный фонд помощи пожилым людям и инвалидам «Старость в радость»: [сайт]. URL: <https://starikam.org> (дата обращения: 03.12.2023).

⁵ Благотворительный фонд «Второе дыхание»: [сайт]. URL: <https://vtoroe.ru> (дата обращения: 03.12.2023).

Благотворительный фонд «География Добра» был создан с целью поддержки групп населения, находящихся в трудных жизненных обстоятельствах. Фонд предоставляет финансовую, моральную и практическую поддержку тем, кто оказался в трудной ситуации. Фонд «География Добра» проводит множество разнообразных мероприятий, направленных на сбор средств и привлечение внимания к проблемам бедности, бездомности, болезни и другим проблемам, которые затрагивают общество. Кроме того, фонд «География Добра» оказывает помощь детям-сиротам, сиротам войны, детям из многодетных или малообеспеченных семей, а также людям, страдающим от различных болезней⁶.

Благотворительный фонд помощи нуждающимся «Алеша» был создан в 2009 г.; на протяжении многих лет он оказывает помощь людям, находящимся в трудной жизненной ситуации. Основная задача фонда – помочь людям, которые столкнулись с различными проблемами, от бедности до болезней. Фонд «Алеша» помогает людям в различных сферах жизни: оказывает материальную и моральную помощь семьям, где один из родителей является инвалидом, помогает пенсионерам, которые не могут позволить себе купить медикаменты, проводит акции по сбору одежды для нуждающихся, принимает участие в сборе средств на лечение тяжелобольных детей и других нуждающихся людей. Мероприятия, проводимые фондом: благотворительные концерты, ярмарки, аукционы, благотворительные марафоны и другие подобные активности, направленные на привлечение внимания к проблемам, связанным с бедностью, болезнями, бездомностью и прочими социальными проблемами⁷.

Канада. Transparent Hands финансирует лечение и операции для бедных пациентов. С помощью краудфандинга от добровольных доноров многим людям была оказана медицинская помощь. Чтобы обеспечить полную прозрачность, Transparent Hands загружает все документы с успешными историями пациентов, чтобы доноры могли видеть, что их деньги потрачены на правое дело. Миссия фонда – стремиться предоставлять бесплатные операции тем, кто не может это себе позволить.

Transparent Hands решает эту важнейшую проблему с помощью сбора средств через свою уникальную краудфандинговую платформу. Она зарегистрирована в США и освобождена от уплаты налогов. Удобный онлайн-сбор средств работает следующим образом: благотворитель выбирает пациента, операцию которого хочет профинансировать, и способ оплаты. Он жертвует конкретному пациенту и получает освобождение от налогов. Пожертвователю получают регулярные обновления информации об этом пациенте до тех пор, пока пациент полностью не выздоровеет. Организация загружает все больничные счета и другие документы их пациента после успешного проведения операции. Донор может увидеть точную сумму, которую больница взимает с операции этого конкретного пациента [16].

⁶ Благотворительный фонд «География Добра»: [сайт]. URL: <https://geografiyadobra.ru> (дата обращения: 03.12.2023).

⁷ Благотворительный фонд «Алеша»: [сайт]. URL: <https://aleshafond.ru> (дата обращения: 03.12.2023).

Kickstarter – это глобальное сообщество, построенное вокруг творчества и креативных проектов. Проект был запущен 28 апреля 2009 г. Более 10 млн человек со всех континентов земли поддержали различные проекты на Kickstarter. Некоторые из этих проектов принадлежат таким влиятельным художникам, как De La Soul, Марина Абрамович. В 2015 г. Kickstarter был реорганизован в благотворительную корпорацию⁸. Благотворительные корпорации – это коммерческие компании, которые обязаны учитывать влияние своих решений на общество, а не только на акционеров. Тем самым позитивное воздействие на общество становится частью юридически определенных целей благотворительной корпорации.

CauseVox – это платформа по сбору средств, управляемая сообществом, которой доверяют тысячи команд по сбору средств в некоммерческих организациях, чтобы помочь им активизировать своих сторонников, привлечь новых доноров и собрать больше средств онлайн. Прежде чем основать CauseVox, создатели работали волонтерами в некоммерческих организациях над разнообразными проектами – от внедрения систем до маркетинговых проектов для НКО в ЮАР, Уганде и Индии. С момента создания CauseVox помогла десяткам тысяч людей собрать средства онлайн, обслуживая тысячи некоммерческих организаций каждый год. Их сегодняшняя цель – помогать процветать хорошим делам⁹.

Indiegogo находится на четвертом месте в списке пяти лучших неправительственных организаций Канады. Миллионы людей по всему миру посещают Indiegogo, чтобы найти умные и нетрадиционные способы, которые решают большие и малые повседневные проблемы. Предоставляя предпринимателям во всем мире платформу для запуска новых и новаторских продуктов, Indiegogo помогает внедрять инновации в области технологий, дизайна и многого другого, прежде чем они станут мейнстримом. Сообщество Indiegogo, основанное в 2008 г., помогло воплотить в жизнь более 800 тыс. инновационных идей. Сегодня их группа сторонников насчитывает более 9 млн человек, представляющих 235 стран и территорий¹⁰.

GoFundMe, функционирующая с 2010 г., является крупнейшей в мире социальной платформой по сбору средств; на данный момент собрано более 5 млрд долл. благодаря сообществу, насчитывающему более 50 млн доноров¹¹. Каждый день тысячи людей получают необходимую им помощь от щедрых доноров. Команда специалистов работает день и ночь, чтобы убедиться в том, что средства каждый раз попадают к предполагаемому получателю.

Австралия. Child and Family Focus SA (CASA) – основной руководящий орган для некоммерческих организаций, которые предоставляют различные формы ухода на дому (включая приемную семью и интернатный уход), поддержку семьи и другие услуги по защите детей. Они представляют малые, средние и крупные организации общественного обслуживания, разбросанные по всей Южной Австралии в мегаполисах и сельской местности, и действуют в интересах детей,

⁸ Kickstarter: [сайт]. URL: <https://www.kickstarter.com/> (дата обращения: 03.12.23).

⁹ CauseVox: [сайт]. URL: <https://www.causevox.com/> (дата обращения: 03.12.23).

¹⁰ Indiegogo: [сайт]. URL: <https://www.indiegogo.com> (дата обращения: 03.12.23).

¹¹ GoFundMe: [сайт]. URL: <https://www.gofundme.com/> (дата обращения: 03.12.23).

молодежи и их семей. Это достигается с помощью информационно-пропагандистской работы [15].

Association of Children's Welfare Agencies (ACWA) уже более 50 лет представляет голос неправительственных организаций общественного обслуживания Нового Южного Уэльса, которые предоставляют услуги уязвимым детям, молодежи и их семьям. ACWA была основана в 1958 г. с целью поддержки неправительственных учреждений и повышения качества услуг детям и молодежи, которые живут вдали от своих семей¹².

Young Life Australia (YLA) – это одновременно сообщество жертвователей-единомышленников и благотворительная организация. YLA специализируется на поддержке молодежи, в том числе «трудных» подростков. В Young Life работает команда специалистов на местах и волонтеров, преданных делу лидеров молодежных групп; все они прошли отбор, обеспечены ресурсами и прошли подготовку в области лидерства, консультирования и наставничества, ориентированного на молодежь. Значительное число лидеров YLA занимают руководящие позиции в местном школьном самоуправлении¹³.

ChildFund Australia (CFA) – это независимая и нерелигиозная международная организация по развитию, которая работает над сокращением бедности среди детей во многих, наиболее неблагополучных общинах мира. CFA является членом альянса ChildFund Alliance – одного из старейших и наиболее опытных агентств в мире по развитию, ориентированных на детей. Располагая глобальной сетью из 11 организаций, ChildFund Alliance оказывает помощь более чем 14 млн детей и семей более чем в 60 странах¹⁴.

Habitat for Humanity является частью Habitat for Humanity, международной некоммерческой организации, основанной в американском штате Джорджия в 1976 г.; входит в список 5 лучших неправительственных организаций Австралии. Habitat for Humanity начиналась как массовая инициатива. С тех пор организация выросла и стала ведущей глобальной некоммерческой организацией, работающей более чем в 70 странах. Во всем мире НКО помогла примерно 13,2 млн человек получить безопасное и достойное жилье, а также стабильность и независимость для построения лучшей жизни¹⁵.

В Австралии существуют специальные положения штатов, которые имеют приоритет над федеральным законодательством. Например, Австралийская столичная территория регулируется Законом о корпорациях 1991 г., Новый Южный Уэльс – Законом об ассоциациях 2009 г., Южная Австралия – Законом об ассоциациях 1985 г., Западная Австралия – Законом об ассоциациях 2015 г., а на федеральном уровне принят Закон о некоммерческих организациях 2012 г. [18].

¹² Association of Children's Welfare Agencies: [сайт]. URL: <https://acwa.asn.au> (дата обращения: 03.12.23).

¹³ Young Life Australia: [сайт]. URL: <https://younglife.org.au> (дата обращения: 03.12.23).

¹⁴ ChildFund Australia: [сайт]. URL: <https://www.childfund.org.au/> (дата обращения: 03.12.23).

¹⁵ Habitat for Humanity: [сайт]. URL: <https://www.habitat.org/emea> (дата обращения: 03.12.23).

В Австралии с 2008 г. применяются следующие критерии по оценке деятельности НКО от 1 до 6 баллов, которые представлены табл. 3.

Таблица 3

Критерии для аккредитации НКО AusAID

Рейтинг критериев	Пояснение
Актуальность	Степень значимости деятельности НКО для местного сообщества
Эффективность	Влияние операционной деятельности НКО на экономическую эффективность организации
Устойчивое развитие	Формирование долгосрочной системы социальной поддержки при помощи краудфандинга, СМИ и диверсификации источников финансирования
Мониторинг и оценка	Позитивные изменения от деятельности НКО в ретроспективе
Гендерное равенство	Степень представленности гендерных и уязвимых групп в организационной структуре НКО

Источник: сост. автором по [15].

Нидерланды. Здесь можно отметить две организации, занимающие ведущие позиции в социальном бизнесе и некоммерческих проектах.

Rapogata – платформа, рассчитанная на три разные целевые группы. Начинающий социальный предприниматель получит помощь в поиске предполагаемых бенефициаров и описании социальной проблемы, с которой он сталкивается. Затем платформа поможет определить возможность решения этой проблемы и разработать социальную бизнес-модель. Платформа предоставляет доступ к команде опытных наставников, которые будут сопровождать предпринимателя на протяжении всего пути. Более того, он может пригласить своих сторонников и экспертов из своей области ознакомиться с бизнес-моделью и прокомментировать ее по мере изучения. Для действующего социального предпринимателя, который хочет привлечь финансирование для запуска, есть возможность использовать эту платформу, чтобы четко изложить свою бизнес-модель и получить отзывы от опытных инвесторов о том, как улучшить кампанию по сбору средств. Более того, через регулярные промежутки времени команда будет выявлять панорамы социальных бизнес-моделей с наибольшим потенциалом и представлять их инвесторам¹⁶.

Компания Presencing Institute – это организация, которая обеспечивает руководство школами по модели U и другими инициативами, поддерживающими изменение систем, основанных на осознанности. Presencing Institute был создан в 2006 г. старшим преподавателем Школы менеджмента Массачусетского технологического института О. Шармером и его коллегами в качестве исследовательской платформы на стыке науки, сознания и глубоких социальных и организа-

¹⁶ International Panorama Council: [сайт]. URL: <https://panoramacouncil.org> (дата обращения: 03.12.23).

ционных изменений. За последние два десятилетия Институт разработал Теорию U как основу для изменений и набор методологий, которые использовались тысячами организаций и сообществ по всему миру для решения самых насущных глобальных проблем: изменение климата, продовольственные системы, неравенство и изоляция, финансы, здравоохранение и образование¹⁷.

Заключение

Таким образом, каждая страна использует собственные стратегии управления и развития НКО. Если в России значительная часть организаций финансируется за счет государства, то за рубежом большой вклад в развитие НКО оказывают сами граждане при активном стимулировании со стороны государства. В России основной акцент делается на выживании в условиях конкуренции, что является, с одной стороны, эффективной стратегией для организаций, умеющих своевременно применять современные инструменты продвижения. С другой стороны, важно обеспечить большее участие граждан в социально-значимых проектах, культивируя благотворительность в стране. НКО также могут являться поставщиками товаров, вырученные средства от реализации которых будут вкладываться в развитие и помощь нуждающимся слоям населения. Стоит отметить, что стратегическое управление и развитие НКО в стране нарастают в результате борьбы за государственную поддержку (получение грантов и финансирования). Это способствует финансированию только значимых проектов с потенциально хорошей отдачей, а также повышает конкуренцию, стимулируя НКО разрабатывать эффективные программы социальной поддержки.

Важно отметить, что зарубежный опыт развития НКО можно применять в условиях стратегического управления среди российских некоммерческих организаций. В частности, эффективным способом развития будет создание платформ, объединяющих некоммерческие организации и инвесторов, а также людей, желающих изменить мир к лучшему за счет организации НКО. Использование стратегического управления в региональной некоммерческой организации позволяет ей эффективно использовать ресурсы и достигать поставленных целей, способствует укреплению доверия и поддержке со стороны жителей региона. Однако стратегическое управление предполагает сотрудничество с другими организациями и государственными структурами, а также высокий уровень ответственности перед обществом и государством. Следовательно, стратегическое управление является ключевым элементом успешной деятельности региональных некоммерческих организаций, но его использование требует учета особенностей каждой организации и ее роли в решении социальных проблем.

Список источников

1. Анализ факторов конкурентоспособности отечественных высокотехнологичных компаний / В.А. Барина, И.М. Бортник, С.П. Земцов [и др.] // Инновации. 2015. № 3 (197). С. 25–31.

¹⁷ Presencing Institute: [сайт]. URL: <https://presencinginstitute.org> (дата обращения: 03.12.23).

2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая: текст с изменениями и дополнениями на 16 мая 2023 г.: принят Государственной думой 21 октября 1994 г. // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/3a585d0351c74adc4c9878b6019d704cdd9d3699/?ysclid=lemcp48zvs345831499 (дата обращения: 15.02.23).
3. Додонова А.А. Интеллектуальные ресурсы некоммерческих организаций как объект управления: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Додонова Анна Александровна; Государственный университет управления. Москва, 2009. 25 с.
4. Ивкова О.В. Участие некоммерческих организаций в предпринимательской деятельности: автореф. дис. ... канд. юрид. наук / Ивкова Ольга Вячеславовна; Санкт-Петербургский государственный университет. Санкт-Петербург, 2004. 24 с.
5. Казакова Н.В. Маркетинговая деятельность некоммерческих благотворительных организаций: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Казакова Наталья Вячеславовна; Санкт-Петербургская государственная академия сервиса и экономики. Москва, 2003. 28 с.
6. Косыгина К.Е. Развитие некоммерческого сектора в экономике региона: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Косыгина Ксения Евгеньевна; Вологодский научный центр Российской академии наук. Санкт-Петербург, 2021. 18 с.
7. Магомедов М.К. Управление развитием некоммерческих организаций социальной сферы: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Магомедов Магомед Курбанович; Санкт-Петербургский государственный торгово-экономический институт. Санкт-Петербург, 2003. 20 с.
8. О некоммерческих организациях: Федеральный закон РФ от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ: принят Гос. Думой Федер. Собр. Рос. Федерации 8 декабря 1995 г. // КонсультантПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/ (дата обращения: 03.12.2021).
9. О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций: Федеральный закон РФ от 30 декабря 2006 г. № 275-ФЗ: принят Гос. Думой Федер. Собр. Рос. Федерации 22 декабря 2006 г.; одобрен Советом Федерации Федер. Собр. Рос. Федерации 27 декабря 2006 г. // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64939 (дата обращения: 03.12.23).
10. Обзорный дашборд отрасли НКО // Центр инноваций социальной сферы «Атлас НКО»: [сайт]. URL: <https://atlas-nko.ru/analytics?ysclid=lfno7fjmt0971297063> (дата обращения: 03.12.2023).
11. Основы гражданского законодательства Союза ССР и республик: утвержден ВС СССР 31 мая 1991 г. № 2211-1: в редакции от 26 ноября 2001 г.: утратил силу от 1 января 2008 г. // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_972 (дата обращения: 03.12.23).
12. Перфильев Г.А. Учет в некоммерческих организациях: автореф. дис. ... док. псих. наук / Перфильев Григорий Александрович; Всероссийский заочный финансово-экономический институт. Москва, 2003. 32 с.
13. CAF World Giving Index 2021 // Charities Aid Foundation: [сайт]. URL: <https://nonews.co/wp-content/uploads/2021/09/WGI2021.pdf> (дата обращения: 03.12.2023).
14. Efthymiou I.-P., Efthymiou T.-W. Building a Sustainable Future: Strategies for Empowering Non-Profit Organizations // *Advances in Sociology Research*. Vol. 41 / ed. by J.A. Jaworski. Hauppauge: Nova Science Publishers, 2023. P. 212–268.

15. Joint AusAID and USAID Review of Support to Hamlin Fistula Ethiopia (Ethiopia): Final Report // USAID: [сайт]. URL: https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pdacx965.pdf (дата обращения: 03.12.23).
16. Presence: Human Purpose and the Field of the Future Paperback / P.M. Senge, C.O. Scharmer, J. Jaworski, B.S. Flowers. NY.: Presence, 2008. 304 p.
17. Lin R., Gaziyevev M. Facilitating Organizational Learning in For-Profit Social Enterprises for Sustainability: Thesis for Master of Art with a major in leadership and organization / Malmö University. Malmö, 2019. 72 p.
18. Nonprofit Law in Australia Report // International Center for Not-for-Profit Law: [сайт]. URL: <https://cof.org/sites/default/files/2023-02/Nonprofit-Law-in-Australia.pdf> (дата обращения: 03.12.2023).
19. Odhiambo A.R. Innovation and performance of nonprofit organizations: Thesis for Master of Science in entrepreneurship and innovations management / University of Nairobi. Nairobi, 2019. 68 p.
20. Use S. Self-Efficacy and Social Impact in Non-Profit Organizations: Thesis for Master of Communication / University of Louisiana at Lafayette. Lafayette, 2020. 81 p.

References

1. Analysis of competitiveness factors of domestic high-tech companies / V.A. Barinova, I.M. Bortnik, S.P. Zemtsov [et al.]. *Innovations*. 2015; 3 (197): 25–31.
2. Civil Code of the Russian Federation. Part one: text with amendments and additions as of May 16, 2023: adopted by the State Duma on October 21, 1994. *ConsultantPlus*. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/3a585d0351c74adc4c9878b6019d704cdd9d3699/?ysclid=lemcp48zvs345831499 (accessed date: 15.02.23).
3. Dodonova A.A. Intellectual resources of non-profit organizations as a management object: abstract dis.... cand. econ. Sciences / Anna Aleksandrovna Dodonova; State University of Management. Moscow; 2009. 25 p.
4. Ivkova O.V. Participation of non-profit organizations in entrepreneurial activity: abstract dis.... cand. jurid. Sciences / Olga Vyacheslavovna Ivkova; St. Petersburg State University. St. Petersburg; 2004. 24 p.
5. Kazakova N.V. Marketing activities of non-profit charitable organizations: abstract dis.... cand. econ. Sciences / Kazakova Natalya Vyacheslavovna; St. Petersburg State Academy of Service and Economics. Moscow; 2003. 28 p.
6. Kosygina K.E. Development of the non-profit sector in the economy of the region: abstract dis.... cand. econ. Sciences / Kosygina Ksenia Evgenievna; Vologda Scientific Center of the Russian Academy of Sciences. St. Petersburg; 2021. 18 p.
7. Magomedov M.K. Management of the development of non-profit organizations of the social sphere: autoreferat dis.... cand. econ. Sciences / Magomedov Magomed Kurbanovich; St. Petersburg State Trade and Economic Institute. St. Petersburg; 2003. 20 p.
8. On non-profit organizations: Federal Law of the Russian Federation of January 12, 1996 No. 7-FZ: adopted by the State. *Dumoy Feder. Sobr. Grew up. Federation* December 8, 1995. *ConsultantPlus*. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/ (accessed date: 03.12.2021).
9. On the procedure for the formation and use of the target capital of non-profit organizations: Federal Law of the Russian Federation of December 30, 2006 No. 275-FZ: adopted by the State. *Dumoy Feder. Sobr. Grew up. Federations* 22 December 2006; approved by the Federation Council Feder. Sobr. Grew up. Federation December 27, 2006. *Consultant-Plus*. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64939 (accessed date: 03.12.23).

10. Overview dashboard of the NPO industry. *Atlas NPO Social Innovation Center*: [site]. URL: <https://atlas-nko.ru/analytics?ysclid=lfno7fjmt0971297063> (accessed date: 03.12.2023).
11. The basics of civil legislation of the USSR and the republics: approved by the USSR Armed Forces on May 31, 1991 No. 2211-1: as amended on November 26, 2001: expired on January 1, 2008. *ConsultantPlus*. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_972 (accessed date: 03.12.23).
12. Perfiliev G.A. Accounting in non-profit organizations: abstract dis.... doc. psycho. Sciences / Perfiliev Grigory Alexandrovich; All-Russian Correspondence Financial and Economic Institute. Moscow; 2003. 32 p.
13. CAF World Giving Index 2021. *Charities Aid Foundation*: [site]. URL: <https://nonews.co/wp-content/uploads/2021/09/WGI2021.pdf> (accessed date: 03.12.2023).
14. Efthymiou I.-P., Efthymiou T.-W. Building a Sustainable Future: Strategies for Empowering Non-Profit Organizations. *Advances in Sociology Research*. Vol. 41 / ed. by J. A. Jaworski. Hauppauge: Nova Science Publishers; 2023. P. 212–268.
15. Joint AusAID and USAID Review of Support to Hamlin Fistula Ethiopia (Ethiopia): Final Report. *USAID*: [site]. URL: https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pdacx965.pdf (accessed date: 03.12.23).
16. Presence: Human Purpose and the Field of the Future Paperback / P.M. Senge, C.O. Scharmer, J. Jaworski, B.S. Flowers. NY.: Presence; 2008. 304 p.
17. Lin R., Gaziyevev M. Facilitating Organizational Learning in For-Profit Social Enterprises for Sustainability: Thesis for Master of Art with a major in leadership and organization / Malmö University. Malmö; 2019. 72 p.
18. Nonprofit Law in Australia Report. *International Center for Not-for-Profit Law*: [site]. URL: <https://cof.org/sites/default/files/2023-02/Nonprofit-Law-in-Australia.pdf> (accessed date: 03.12.2023).
19. Odhiambo A.R. Innovation and performance of nonprofit organizations: Thesis for Master of Science in entrepreneurship and innovations management / University of Nairobi. Nairobi; 2019. 68 p.
20. Use S. Self-Efficacy and Social Impact in Non-Profit Organizations: Thesis for Master of Communication / University of Louisiana at Lafayette. Lafayette; 2020. 81 p.

Информация об авторах:

Арнаут Марина Николаевна, канд. экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «ВВГУ», г. Владивосток, Marina.Kulakova@vvsu.ru

Купчик Артем Павлович, аспирант, ФГБОУ ВО «ВВГУ», г. Владивосток, Greeman37@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.24866/VVSU/2949-1258/2024-1/052-074>

Дата поступления:
24.01.2024

Одобрена после рецензирования:
06.02.2024

Принята к публикации:
2024