

Научная статья

УДК 334.7

Стратегические особенности бизнес-планирования некоммерческих организаций

Елена Викторовна Борисова¹, Георгий Евгеньевич Коченгин²

^{1, 2} Российская государственная академия интеллектуальной собственности, Москва, Россия

¹ к.э.н., доцент кафедры Цифровой экономики и предпринимательства
e.borisova@rgiis.ru

² магистр
kochengin2000@mail.ru
<https://orcid.org/0009-0005-7973-1483>

Аннотация. Статья посвящена анализу ключевых аспектов бизнес-планирования в некоммерческом секторе. Обозначены вызовы и возможности, с которыми сталкиваются некоммерческие организации при разработке стратегических бизнес-планов. Определены цели, ориентированные на достижение общественной пользы, финансирование через пожертвования и гранты, а также критерии оценки успеха через социальные и культурные показатели. Сравнение с коммерческим сектором показало необходимость адаптации подходов к бизнес-планированию, подчеркнув стратегическую важность этого инструмента для долгосрочной устойчивости и воздействия на общество. Понимание уникальных аспектов бизнес-планирования в некоммерческом секторе позволит организациям эффективно использовать свои ресурсы, создавая позитивные изменения в мире.

Ключевые слова: некоммерческие организации, бизнес-планирование, особенности бизнес-планирования в НКО, стратегическое планирование, социальное воздействие.

Для цитирования: Борисова Е.В., Коченгин Г.Е. Стратегические особенности бизнес-планирования некоммерческих организаций // IP: теория и практика. 2024. № 1.

Original article

Strategic features of business planning for non-profit organizations

Elena V. Borisova¹, Georgy E. Kochengin²

^{1, 2} Russian State Academy of Intellectual Property, Moscow, Russia

¹ associate professor of the department of digital economics and entrepreneurship,
PhD in Economics

e.borisova@rgiis.ru

² master's student

kochengin2000@mail.ru

<https://orcid.org/0009-0005-7973-1483>

Abstract. The paper is devoted to the analysis of key aspects of the art of business planning in the non-profit sector. Presents the challenges and opportunities that nonprofit organizations face when developing strategic business plans. Goals are defined that focus on public benefit, funding through donations and grants, and measuring success through social and cultural indicators. Comparisons with the commercial sector highlight the need to adapt approaches to business planning, highlighting the strategic importance of this tool for long-term sustainability and societal impact. Understanding the unique aspects of business planning in the nonprofit sector allows organizations to effectively use their resources to create positive change in the world.

Key words: non-profit organizations, business planning, features of business planning in NPOs, strategic planning, social impact.

For citation: Borisova E.V., Kochengin G.E. Strategic features of business planning for non-profit organizations // IP: theory and practice. 2024. № 1.

Введение

Понятие «некоммерческая организация» (далее – НКО) сформулировано в Федеральном законе¹ от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»: «Организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками». НКО должно иметь благотворительные, социальные, культурные, образовательные, научные, управленческие и иные цели, направленные на достижение общественных благ. Юридическое лицо признается некоммерческой организацией, если не

¹ Гражданский кодекс Российской Федерации (ч. 1): федер. закон от 30.11.1994 № 51-ФЗ (в ред. от 26.10.2021) // Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения: 30.11.2023).

имеет в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли и не распределяет полученную прибыль между участниками.

Законом определены следующие основные формы НКО²:

- социально ориентированные некоммерческие организации, создаваемые для решения социальных проблем и развития гражданского общества в Российской Федерации;
- НКО – исполнители общественно полезных услуг, оказывающие общественно полезные услуги надлежащего качества в срок от 1 года и более и функционирующие с целью реализации проектов с использованием грантов Президента Российской Федерации, предоставляемых на развитие гражданского общества;
- общественные или религиозные организации, благотворительные и иные фонды, ассоциации, союзы и др.;
- иностранные НКО.

Планирование в бизнесе представляет собой систематическую последовательность шагов и мероприятий, связанных с использованием инструмента прогнозирования изменений окружающей среды, установкой целей, разработкой и реализацией бизнес-плана, а также внедрением его на рынок интеллектуальной собственности при осуществлении контроля за выполнением. Бизнес-план является эффективным средством для разработки и внедрения социальных проектов, определения стратегических целей, оценки рисков и возможностей, а также привлечения необходимых ресурсов.

Методы

Для исследования особенностей бизнес-планирования некоммерческих организаций был использован широкий спектр методов и методологических подходов, для изучения существующих бизнес-планов некоммерческих организаций и оценки их эффективности – метод анализа данных, для выявления различий и сходства в бизнес-планировании между некоммерческими организациями и коммерческими предприятиями – метод сравнения. При оценке данных о некоммерческих организациях применялся функциональный подход.

Основное исследование

При запуске проекта бизнес-план является ключевым инструментом для четкого определения шагов и предотвращения ненужных финансовых затрат. Каждая организация вырабатывает свой уникальный инвестиционный проект, который соответствует ее сфере деятельности, целям и требованиям

² О некоммерческих организациях: федер. закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ (в ред. от 07.10.2022). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/ (дата обращения: 30.11.2023).

инвесторов. Например, бизнес-план для производственной компании будет существенно отличаться от того, который разрабатывается для организации в сфере услуг. Кроме того, внутренний бизнес-план, ориентированный на собственные нужды, существенно отличается от плана, нацеленного на привлечение инвестиций.

Основной задачей разработки бизнес-плана в некоммерческой организации является планирование ее деятельности [1] на определенный период в соответствии с требованиями рынка и наличием ресурсов. Создание бизнес-плана начинается с актуализации миссии, видения и ценностей организации с целью их соответствия друг другу. В бизнес-плане определяются конкретные цели и задачи, содержится оценка необходимых ресурсов для их достижения.

Бизнес-план является ключевым инструментом для определения задач, ресурсов и стратегии НКО и обеспечивает более глубокое понимание факторов [2], влияющих на успех проекта. Бизнес-планирование способствует выработке стратегического мышления и помогает оценить проект с различных точек зрения, включая финансовые и организационные аспекты.

Бизнес-план призван помочь решить следующие задачи [3]:

- сформулировать краткосрочные и долгосрочные цели и задачи функционирования организации, провести их корректировку;
- определить стратегию и тактику развития организации;
- определить ответственных лиц за реализацию стратегии;
- определить и оценить целевые рынки, мероприятия в области маркетинга, рекламы;
- оценить кадровый потенциал и создать систему мотивации работников;
- скоординировать работу в организации;
- провести анализ материально-технических и финансовых показателей НКО;
- соотнести ресурсы организации (финансовые, материальные, технические, трудовые и т.д.) с ресурсами, необходимыми для реализации поставленных целей.

Сравнение коммерческого и некоммерческого бизнес-плана открывает уникальные особенности и подходы, вытекающие из сущности и целей каждого сектора. В коммерческом бизнес-плане основное внимание уделяется максимизации прибыли и обеспечению устойчивого конкурентного преимущества. Здесь цели и стратегии направлены на удовлетворение потребностей рынка, привлечение клиентов и максимизацию

доходов, в то время как некоммерческий бизнес-план ориентирован на общественную пользу и решение социальных, культурных или экологических проблем. В этом случае максимизация прибыли уступает место обеспечению социального воздействия и достижению целей, которые не всегда измеряются в финансовых показателях.

Сопоставительный анализ бизнес-планов для некоммерческих и коммерческих организаций позволяет выявить концептуальные отличия в подходах к стратегическому планированию и оценке эффективности деятельности.

Провести такое сравнение возможно по таким параметрам, как: цели и миссия, финансирование, монетизация, оценка рисков.

В коммерческой сфере главная цель заключается в достижении финансового успеха и увеличении стоимости акций инвесторов. Некоммерческие организации ставят основной целью решение социальных, культурных или экологических проблем, а также удовлетворение общественных потребностей.

В коммерческом секторе финансирование обеспечивается за счет продажи товаров или услуг, привлечения инвестиций и кредитов. В то же время некоммерческие организации зависят от пожертвований, грантов, субсидий, членских взносов и других источников, не направленных на получение прибыли.

В сфере коммерции основное внимание уделяется монетизации продуктов или услуг для максимизации прибыли. В случае некоммерческих организаций акцент делается на создание ценности для общества, стремление к монетизации своей деятельности часто отсутствует.

Для коммерческих организаций оценка рисков связана в основном с финансовыми потерями и конкурентной средой. В то время как для некоммерческих организаций оценка рисков связана с невозможностью достичь социальных целей.

Формирование финансирования представляет собой неотъемлемый компонент деятельности НКО, поскольку оно обеспечивает необходимые ресурсы для осуществления программ, проектов и общественных инициатив. В контексте некоммерческого сектора, ориентированного на обеспечение общественной пользы вместо максимизации прибыли, эффективное финансирование приобретает особенно важное значение. Однако привлечение и управление финансовыми ресурсами представляют собой сложный процесс, требующий системного подхода и стратегического мышления.

Одним из ключевых элементов финансового управления НКО является разработка бюджетов и финансовых смет. Эти инструменты не только служат ориентиром для расходования средств, но и становятся неотъемлемой частью стратегического планирования. Наш подход охватывает не только технические аспекты составления бюджетов, но также акцентирует внимание на стратегическом видении, лежащем в их основе. Анализ эффективных методов и подходов к составлению бюджетов для НКО поможет выявить лучшие практики, способствующие достижению финансовой устойчивости и успешной реализации миссии организации.

В наше время широкое распространение в сфере финансового планирования некоммерческих организаций получил бюджет. В данном контексте выделяются четыре основных типа бюджетов:

Текущий бюджет – это документ, который охватывает все доходы и расходы НКО на весь финансовый год, объединяя в себе проекты, административные расходы и программы.

Бюджеты для грантов или контрактов: например, финансовые планы, применяемые к отдельным проектам или программам, финансируемым из различных источников [4].

Бюджет наличных средств представляет собой краткосрочный бюджет, основанный на планировании денежных потоков, направлен на обеспечение своевременной оплаты текущих счетов и зарплаты.

Бюджеты на основные средства, применяемые крупными организациями, включают в себя значительные расходы на приобретение или замену основных активов.

Разработка бюджетов представляет собой логичное и разумное распределение денежных ресурсов между проектами и программами организации. В данном контексте бюджет становится ключевым управленческим документом, основанным на принципах программно-целевого планирования. Эти принципы включают в себя анализ данных предыдущей деятельности, расчет потребности в ресурсах и согласование между целями и финансовыми ресурсами.

На практике существует три метода составления бюджетов в некоммерческих организациях:

- основанный на данных о предыдущей деятельности, который подходит для устойчивых организаций, без существенных изменений в работе;

- основанный на расчетах и экспертных оценках, который применяется для компаний, начинающих новые проекты или программы, где отсутствуют данные о предыдущей деятельности;

– сочетание данных о предыдущей деятельности и расчетных элементов для новых проектов, где совмещены оба подхода.

Также важным аспектом финансового планирования некоммерческих организаций является разработка финансовых смет. Она представляет собой детальный план распределения физических ресурсов в финансовых терминах и позволяет оценить достижение плановых показателей и выявить причины отклонений, если таковые имеются.

Заключение

Бизнес-планирование для некоммерческих организаций представляет собой сложный, но неотъемлемый инструмент, необходимый для достижения их задач и целей. В ходе нашего исследования выявлен ряд ключевых аспектов, которые делают этот процесс уникальным и важным.

Первоочередной особенностью некоммерческого сектора является цель деятельности, ориентированная на общественную пользу [5]. Некоммерческие организации стремятся решать социальные, культурные или экологические проблемы, а не максимизировать прибыль. Это влияет на способы финансирования, приоритеты и показатели успеха.

Финансирование некоммерческих организаций, как правило, осуществляется за счет пожертвований, грантов, субсидий и других не приносящих прибыль источников. Это требует более активной работы над привлечением средств и долгосрочным планированием.

Оценка успеха некоммерческих организаций связана с социальными и культурными показателями, такими как социальное воздействие и количество достигнутых целей. Рентабельность и прибыль вторичны по сравнению с общественным воздействием.

Сравнительный анализ бизнес-планов некоммерческих и коммерческих организаций подчеркивает важность адаптации подходов и методов для учета особенностей некоммерческого сектора.

Стратегическое бизнес-планирование для некоммерческих организаций – это необходимое средство для достижения их миссии и целей [6], а также для долгосрочной устойчивости. Понимание уникальных аспектов и особенностей этого процесса позволяет некоммерческим организациям эффективно использовать свои ресурсы и воздействовать на общество, создавая позитивные изменения в мире.

Список источников

1. Белый Е.М. Основы социального предпринимательства: Учебное пособие. – М.: Юрайт, 2019. 177 с. URL: <https://ulsu.ru/> (дата обращения: 22.10.2023).
2. Северянин Матвей, Найко Елена. Некоммерческие организации в России: формы и особенности. – М.: Бомбора, 2022. 256 с. URL: <https://reg-nko.ru/article/> (дата обращения: 25.10.2023).
3. Титков В.В. Стратегическое бизнес-планирование в некоммерческих организациях: методика разработки и реализации. Экономический анализ: теория и практика. – М.: Прогресс, 2015. С. 31–40.
4. Путеводитель для НКО: что нужно знать, чтобы деятельность некоммерческой организации была успешной. URL: <https://www.asi.org.ru/> (дата обращения: 30.10.2023).
5. Пищаева А.С. Благотворительная деятельность в современной России // Научные известия.2022. С. 176–179.
6. Григорьев А.И. Проблемы и перспективы развития некоммерческих организаций в современной России // Экономическая наука сегодня. 2019. С. 73–84.

References

1. Bely E. M. Fundamentals of social entrepreneurship: Textbook. – Moscow: *Yurayt Publ.* 2019. 177 p. URL: <https://ulsu.ru/> (date of access: 10.22.2023).
2. Northerner Matvey, Naiko Elena. Non-profit organizations in Russia: forms and features. – Moscow: *Bombora Publ.* 2022. 256 p. URL: <https://reg-nko.ru/article/> (date of access: 10/25/2023).
3. Titkov V.V. Strategic business planning in non-profit organizations: methodology for development and implementation. Economic analysis: theory and practice. – Moscow: *Progress Publ.* 2015. pp. 31–40.
4. A guide for non-profit organizations: what you need to know for a non-profit organization to be successful. URL: https://www.asi.org.ru/wp-content/uploads/2021/08/putevoditel-nko_asi.pdf (date of access: 24.10.2023).
5. Pishchaeva A.S. Charitable activities in modern Russia. *Nauchnyye izvestiya = Scientific news.* 2022. No. 28. Pp. 176–179.
6. Grigoriev, A. I. (2019). Problems and prospects for the development of non-profit organizations in modern Russia. *Ekonomicheskaya nauka segodnya = Economic science today.* Pp. 73–84.

Статья поступила 24.11.2023, принята к публикации 04.03.2023

© Борисова Е.В., Коченгин Г.Е.