

Стратегии устойчивости социально ориентированных НКО: механизм грантовой поддержки



**Алевтина Викторовна
СТАРШИНОВА**

Уральский федеральный университет имени первого Президента России
Б.Н. Ельцина
Екатеринбург, Российская Федерация
e-mail: a.v.starshinova@urfu.ru
ORCID: 0000-0001-8804-5681; ResearcherID: Q-1245-2015



**Ольга Ивановна
БОРОДКИНА**

Санкт-Петербургский государственный университет
Санкт-Петербург, Российская Федерация
e-mail: o.borodkina@spbu.ru
ORCID: 0000-0002-0936-5757; ResearcherID: M-8251-2013

Аннотация. Государственная грантовая поддержка некоммерческого сектора социальных услуг ежегодно увеличивается, растут численность социальных проектов и объемы финансирования. Заинтересованность государства в качественном развитии социально ориентированных некоммерческих организаций, расширении сегмента их участия в социальном обслуживании определяется возможностями, которыми некоммерческие организации располагают как новые исполнители социальных услуг, способные внедрять инновации в решение социальных проблем граждан, нуждающихся в помощи. В России основным грант-оператором, аккумулирующим государственные средства и распределяющим их на конкурсной основе среди некоммерческих организаций, является Фонд президентских грантов. Его уникальная конкурсная система ха-

Для цитирования: Старшинова А.В., Бородкина О.И. (2022). Стратегии устойчивости социально ориентированных НКО: механизм грантовой поддержки // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. Т. 15. № 5. С. 221–236. DOI: 10.15838/esc.2022.5.83.12

For citation: Starshinova A.V., Borodkina O.I. (2022). Sustainability strategies of socially oriented NPOs: Grant support mechanism. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, 15(5), DOI: 221–236. DOI: 10.15838/esc.2022.5.83.12

рактически характеризуется современными стандартами поддержки проектных заявок и сопровождения социально ориентированных некоммерческих организаций в процессе реализации выигравших конкурс проектов. Отличается фонд и более значительным объемом выделяемых средств на поддержку грантов по сравнению с другими грантодателями, включая частные фонды. Проблема, определившая фокус рассматриваемых в статье вопросов, заключается в противоречии между значительностью поддержки, оказываемой региональным социально ориентированным некоммерческим организациям в процессе их становления как поставщиков социальных услуг, и сохраняющейся невысокой эффективностью деятельности организаций. Исследуя основные стратегии привлечения доходов социально ориентированных некоммерческих организаций, авторы показывают преобладание в портфеле доходов средств грантовой поддержки, которая сопровождается рисками финансовой неустойчивости организаций, нарастанием зависимости от грантовых средств как основного источника доходов. Эмпирическую базу исследования составили данные открытых источников и интервью с представителями региональных социально ориентированных некоммерческих организаций, ресурсных центров и грантодателей (n = 27). С опорой на анализ интервью с участниками исследования в статье рассмотрены возможности диверсификации доходов некоммерческих организаций и риски, содержащиеся в каждой из стратегических перспектив. Выявлена готовность некоммерческих организаций к развитию стратегий, ориентированных на привлечение донорских пожертвований и деятельности, приносящей доход. Определены условия, при которых организации способны реализовать обсуждаемые стратегии на практике.

Ключевые слова: грантовая поддержка, социально ориентированные некоммерческие организации, риски финансовой уязвимости, стратегии устойчивости, субсидии, Фонд президентских грантов.

Благодарность

Статья подготовлена в рамках проекта РНФ № 19-18-00246-П «Вызовы трансформации социального государства в России: институциональные изменения, социальное инвестирование, цифровизация социальных услуг», реализуемого в СПбГУ.

Введение

Вхождение в сферу социальных услуг социально ориентированных некоммерческих организаций (СОНКО) как новых исполнителей услуг характеризует одну из тенденций трансформации социальных государств при переходе от моделей общественного благосостояния, основанных на социальном обеспечении, к современным социально-сервисным моделям. В России сфера социальных услуг также относится к приоритетным целям развития¹, и достижение этой цели предполагает государственную поддержку СОНКО как партнеров по межсекторному взаимодействию в решении социальных задач.

¹ О некоммерческих организациях: Федеральный закон от 12.01.1996 (ред. от 02.07.2021) № 7-ФЗ. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/87a16eb8a9431fff64d0d78eb84f86accc003448/?resource=cons&target=doc (дата обращения 30.05.2022).

Поддержка СОНКО государством осуществляется в различных формах², прежде всего через предоставление бюджетных субсидий, включая гранты³. Гранты относятся к эффективным способам прямой поддержки некоммерческих организаций (НКО), отличающимся целевым характером, позволяющим решать актуальные социальные проблемы с применением инновационных методов. Ожидаемая результативность грантовой поддержки,

² Об основах социального обслуживания граждан РФ: Федеральный закон от 28.12.2013 № 442-ФЗ. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156558/8aa93e4372acfa5dd8c704830619f2f65aa84528/ (дата обращения 02.03.2022).

³ О некоммерческих организациях: Федеральный закон от 12.01.1996 (ред. от 02.07.2021) № 7-ФЗ. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/87a16eb8a9431fff64d0d78eb84f86accc003448/?resource=cons&target=doc (дата обращения 30.05.2022).

включая частные гранты, достигается за счет соблюдения регламента при написании заявки, механизма конкурсного отбора, стандартов отчетности о полученных средствах, что обеспечивает контроль точного расходования предоставленных организациям средств, избегая при этом излишней формализации. В соответствии с российским законодательством бюджетные субсидии в форме грантов предоставляются напрямую организациям и через межбюджетный трансферт, т. е. через выделение регионам финансовых средств на гранты для распределения среди действующих на их территориях НКО. Гранты, финансируемые из бюджетов разного уровня, представляют собой инструмент социального инвестирования государства в некоммерческий сектор социальных услуг (Бородкина и др., 2022), благодаря которому организации развиваются, получая новые возможности для применения инновационных подходов в целях удовлетворения запросов своих целевых групп. Грантовые средства некоммерческие организации могут использовать и на привлечение дополнительных ресурсов для собственной деятельности.

Актуальность изучения складывающихся подходов НКО к грантовой поддержке прежде всего определяется общественными ожиданиями, связанными с реализацией потенциала НКО как исполнителей социальных услуг; заинтересованностью государства в увеличении и качественном развитии некоммерческого сектора, поскольку область социальных услуг олицетворяет систему общественного благосостояния и представляет собой сферу государственной ответственности; значительностью поддержки, предусмотренной государственными грантами, обеспечивающей им финансовую стабильность в период становления. Правительством РФ принят план мероприятий (дорожная карта) на 2016–2018 гг. «Поддержка доступа негосударственных организаций к предоставлению услуг в социальной сфере»⁴ и «Комплекс мер, направленных на обеспечение

позапного доступа социально ориентированных некоммерческих организаций, осуществляющих деятельность в социальной сфере, к бюджетным средствам, выделяемым на предоставление социальных услуг населению, на 2016–2020 годы»⁵. В 2019 году был утвержден Стандарт развития конкуренции в субъектах Российской Федерации, предусматривающий включение в дорожные карты регионов мероприятия по развитию СОНКО и социального предпринимательства. Тем не менее, как свидетельствуют результаты отечественных исследований, потенциал бюджетного финансирования в сфере распределения грантовых средств для поддержки СОНКО остается невысоким (Мартынов, 2019; Степанов, 2020).

Учитывая возрастающий объем финансирования на грантовую поддержку НКО и большую востребованность грантов на начальном этапе функционирования организаций в сфере социальных услуг, следует изучить, насколько им удастся реализовывать появляющиеся при получении грантов возможности и преодолевать возникающие риски финансовой неустойчивости. Обозначенные вопросы определили предмет проведенного исследования, результаты которого представлены в статье. Цель работы состояла в анализе роли грантовых средств в стратегиях получения доходов региональных СОНКО для достижения стабильности, необходимой при выполнении ими своих функций в процессе вхождения в формирующийся рынок социальных услуг. Проведенный анализ основывался на интервью с руководителями и сотрудниками некоммерческих организаций, в том числе с представителями ресурсных центров и грантодателя – Фонда президентских грантов (ФПГ). В статье сделан акцент не только на преимуществах, но и на рисках грантовой поддержки, которые могут ограничивать развитие негосударственных поставщиков социальных услуг. Полученные результаты ис-

⁴ Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты»): Распоряжение Правительства РФ от 08.06.2016 № 1144-р. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_199767/ (дата обращения 10.12.2021).

⁵ Комплекс мер, направленных на обеспечение поэтапного доступа социально ориентированных некоммерческих организаций, осуществляющих деятельность в социальной сфере, к бюджетным средствам, выделяемым на предоставление социальных услуг населению, на 2016–2020 годы. URL: <http://docs.cntd.ru/document/456050188> (дата обращения 10.12.2021).

следования вносят вклад в осмысление практики реализации грантов как формы поддержки СОНКО в условиях кардинальных изменений отечественной системы общественного благосостояния.

Портфель доходов НКО и риски финансовой уязвимости

Грантовая поддержка деятельности НКО находится в центре внимания исследователей и обсуждается, как правило, в контексте финансового положения организаций в рамках концепций финансовой уязвимости некоммерческих организаций. Финансовое положение организаций непосредственно влияет на вероятность получения грантов (Paarlberg et al., 2017), поскольку устойчивость НКО в этом аспекте является показателем их жизнеспособности (Bowman, 2011; Green et al., 2021). В связи с этим один из ключевых исследовательских вопросов, представленный в большинстве посвященных данной теме статей, состоит в изучении возможностей и умения организаций диверсифицировать источники доходов в целях прогнозирования и преодоления финансовой уязвимости (Mazanec, Bartosova, 2021; de Andres-Alonso et al., 2016; Tevel et al., 2015). Полученные результаты демонстрируют, что диверсифицированный портфель доходов обеспечивает больше стабильности и, следовательно, во многом определяет продолжительность жизни организаций (Carroll, Stater, 2009). Наличие нескольких потоков финансирования и определенная комбинация заработанного дохода, государственных контрактов, грантов, а также частных пожертвований и привлеченных средств создают условия, при которых НКО могут избежать чрезмерной зависимости от какого-либо одного источника доходов, стабилизировать свое финансовое положение и тем самым уменьшить риск финансовых кризисов или перебоев в финансировании (Frumkin, Keating, 2011). Более того, обосновывается необходимость диверсификации внутри источника дохода, в частности государственного финансирования, для получения больших выгод и предупреждения финансовых рисков, особенно когда речь идет о крупных организациях, способных управлять несколькими финансовыми потоками (Zhao, Lu, 2019).

Моделирование оптимального сочетания финансовых потоков базируется на концепции финансового портфеля (Kingma, 1993). В то же время последователи современной теории портфеля (МРТ) помимо требования диверсификации обращают внимание на более тонкий подход к стратегии доходов некоммерческих организаций (Qu, 2019). Портфельные риски, по их мнению, зависят от структуры доходов. Более высоки финансовые риски для организаций, имеющих в качестве основного дохода пожертвования или вообще не имеющих основного дохода. Значительно меньшим рискам финансового кризиса подвержены НКО, занимающиеся коммерческой деятельностью или имеющие государственные субсидии в качестве преобладающих в структуре доходов. Однако в последних случаях вызовом для НКО могут оказаться риски коммерциализации и ограничения, связанные с государственным финансированием. Хотя аналитики чаще всего рассматривают партнерство НКО и государства в производстве социальных услуг как существенный фактор финансовой устойчивости организаций, тем не менее государственное финансирование может повышать финансовые риски. Риски связаны с конкуренцией внутри некоммерческого сектора, а в России НКО одновременно конкурируют и с государственными социальными учреждениями за бюджетные субсидии (Старшинова, Бородкина, 2020). К этому добавляются требования жесткой экономики бюджетных средств и необходимости реагирования на возрастающий спрос на социальные услуги (Cortis, Lee, 2019).

К условиям, при которых некоммерческие организации, предоставляющие социальные услуги за счет бюджетных средств, могут справиться с потенциальными финансовыми рисками, эксперты относят умения организаций наращивать ресурсы и соответствующим образом управлять ими, включая при этом не только финансовые, но и человеческие ресурсы, информационно-разъяснительные мероприятия, целевые программы и услуги, в том числе стратегии управления, вопросы лидерства и другие (Searing et al., 2021). В то же время исследователи неоднозначно оценивают роль государственного финансирования в диверсификации

портфеля некоммерческих организаций, которое может вытеснять иные потоки или, напротив, стимулировать поиск новых источников дохода. Распространенное утверждение об эффекте вытеснения предпринимательской деятельности НКО при наличии государственного финансирования (De Wit et al., 2017) в условиях меняющейся социальной политики в сторону сокращения государственных расходов на социальные нужды во многом оспаривается результатами исследований, доказывающих, что НКО вынуждены разрабатывать предпринимательские стратегии для обеспечения своей финансовой устойчивости именно с целью получения или сохранения государственного финансирования (Mikołajczak, 2018).

Грантовая зависимость, по мнению ряда исследователей, является фактором риска финансового благополучия НКО (Green et al., 2021). На правительственные решения о предоставлении грантов некоммерческим поставщикам социальных услуг могут оказывать влияние коэффициенты административных затрат организаций (Ashley, Faulk, 2010). Установлено, что профессионализация некоммерческого сектора, измеряемая операционными и административными расходами, имеет небольшую, но, как утверждают авторы, практически и статистически значимую положительную связь с выделением грантов фондами (Stewart, Faulk, 2014). При этом профессионализация не должна превращать организации в излишне бюрократические, т. е. неэффективные в административном отношении. Такой риск не исключен при постоянном государственном финансировании (Lu, Zhao, 2019). Порядок предоставления грантов НКО предусматривает следующее: чтобы стать грантополучателями, первоначально НКО проверяются не только в аспекте финансового благополучия, во внимание принимается легитимность организации, соответствие выполняемой деятельности заявленной миссии, в дальнейшем организации с высокой степенью легитимности стимулируются, для того чтобы они могли сохранить партнерские отношения с грантодателем (Paarlberg et al., 2017).

Особое значение приобретает сетевая включенность/интегрированность НКО, создающая конкурентные преимущества при получении доступа к финансовым ресурсам на конкурент-

ных рынках, в частности грантов (Faulk et al., 2017). Организации с высоким уровнем социального капитала, приобретаемого и наращиваемого в процессе сетевого взаимодействия, более благополучны и имеют больше шансов получения грантовой поддержки (Dell et al., 2022).

Большинство российских СОНКО находятся, согласно теории жизненного цикла некоммерческих организаций, в стадии становления, имея относительно короткую историю деятельности, и испытывают острый финансовый дефицит (Старшинова, Бородкина, 2020), поэтому гранты на данном этапе их развития являются одним из наиболее востребованных способов поддержания доходов СОНКО (Степанов, 2020).

Обозначенные теоретико-методологические аспекты исследований, представленные в литературе, имеют принципиальное значение для дальнейшего осмысления отечественной практики, касающейся грантовой поддержки организаций некоммерческого сектора социальных услуг. Они были приняты во внимание при анализе эмпирических данных нашего исследования.

Методы и материалы исследования

Информационную базу исследования составили статистические данные о финансировании региональных СОНКО, размещенные в открытых источниках, документы, законодательные и нормативно-правовые акты, регулирующие развитие некоммерческого сектора социальных услуг.

В основе методологии находятся методы сбора социологической информации посредством полуструктурированных интервью с представителями СОНКО, получившими гранты, специалистами ресурсных центров, оказывающих поддержку организациям при подготовке заявок на гранты, в том числе с представителем Фонда президентских грантов, проведенные в рамках исследования развития некоммерческого сектора в российских регионах в 2019–2022 гг. ($n = 27$). Состав участников интервью, с одной стороны, позволил сформировать представление о том, как основные взаимодействующие акторы — грантополучатели и грантодатели — понимают роль грантовой поддержки в развитии новых исполнителей соци-

альных услуг, с другой – интервью были отобраны таким образом, чтобы показать позиции различных СОНКО, действующих в различающихся между собой российских регионах (Южного, Северо-Кавказского, Уральского и Дальневосточного федеральных округов, Татарстана и Москвы).

В статье также использованы данные социологического опроса, проведенного в 2020 году во всех федеральных округах РФ, посвященного изучению уровня цифрового развития региональных социальных служб, в том числе за счет грантовой поддержки. Выборочная совокупность исследования включала 22 СОНКО, зарегистрированных в региональных реестрах поставщиков социальных услуг, функционирующих в крупных и малых городских населенных пунктах, а также сельской местности. В анкету были включены вопросы о грантах как источниках финансирования цифровизации, что позволило сравнить по данному показателю некоммерческих и государственных поставщиков социальных услуг.

Результаты исследования

Организация грантовой поддержки региональных СОНКО. Основной организацией в России, оказывающей грантовую поддержку СОНКО, является Фонд президентских грантов (ФПГ), окончательно оформившийся в 2017 году в качестве единого государственного фонда-грантодателя из нескольких действующих с 2006 года фондов, сформированных за счет бюджетных средств. В настоящее время ФПГ аккумулирует и распределяет грантовые средства на развитие гражданского общества, проводит конкурсы и предоставляет гранты российским НКО на реализацию проектов по 13 направлениям, среди которых «Социальное обслуживание, социальная поддержка и защита граждан»⁶. ФПГ выполняет функции не только грант-оператора, он осуществляет информационное, образовательное, юридическое и иное сопровождение некоммерческих организаций по социальному проектированию. Количество поддержанных проектов, предоставляемых НКО на конкурсы ФПГ, ежегодно возрастало до 2020 года включительно,

увеличивался и объем финансирования. В *таблице 1* содержатся данные по направлению «Социальное обслуживание, социальная поддержка и защита граждан» и близкому к предмету нашего исследования направлению «Поддержка семьи, материнства, отцовства и детства», отражающие динамику грантовой поддержки СОНКО за последние пять лет. Для сравнения отметим, что направление конкурса ФПГ по социальному обслуживанию является вторым по объему финансирования (85 проектов в объеме 4 945 000 руб.), уступая первенство направлению, поддерживающему молодые таланты в области культуры и искусства (18 проектов в объеме 228 112 040 руб.); третье место по объему финансирования занимает поддержка проектов в области культуры и искусства (46 проектов в объеме 64 469 765 руб.). В целом фондом проведено 9 конкурсов, в которых приняли участие 27 тысяч некоммерческих организаций, представивших 77 тысяч социальных проектов, из них по итогам конкурсов было поддержано 15877 проектных заявок на общую сумму 32,8 млрд рублей⁷. Следовательно, фондом был поддержан каждый пятый заявленный проект НКО (примерно 20% от общего числа заявок от НКО на гранты).

Социально ориентированные НКО получают также гранты частных российских фондов. Принципиальные отличия ФПГ состоят, как следует из интервью с его представителем, в размерах грантовой помощи и, что не менее важно, в развитой экосистеме поддержки НКО: *«Вообще 80% работы фонда – это не конкурсы, это сопровождение действующих проектов. За каждым проектом закрепляется куратор и финансовый аналитик. <...> Фонд президентских грантов подходит комплексно – оказывает значительную финансовую поддержку, развивает системы компетенций в сфере социального проектирования и управления, а также помогает в сопровождении и реализации проектов»* (Фонд президентских грантов, зам. руководителя, Москва, 2021 г.). ФПГ планирует транслировать созданную конкурсную модель в субъекты РФ.

⁶ Фонд президентских грантов. URL: <https://президентскиегранты.рф/> (дата обращения 22.01.2022).

⁷ Подведены итоги специального конкурса на предоставление грантов Президента для некоммерческих организаций. URL: <http://kremlin.ru/events/administration/63960> (дата обращения 20.01.2022).

Таблица 1. Динамика грантовой поддержки ФПГ проектов НКО в период 2017–2021 гг. (по двум конкурсным направлениям)

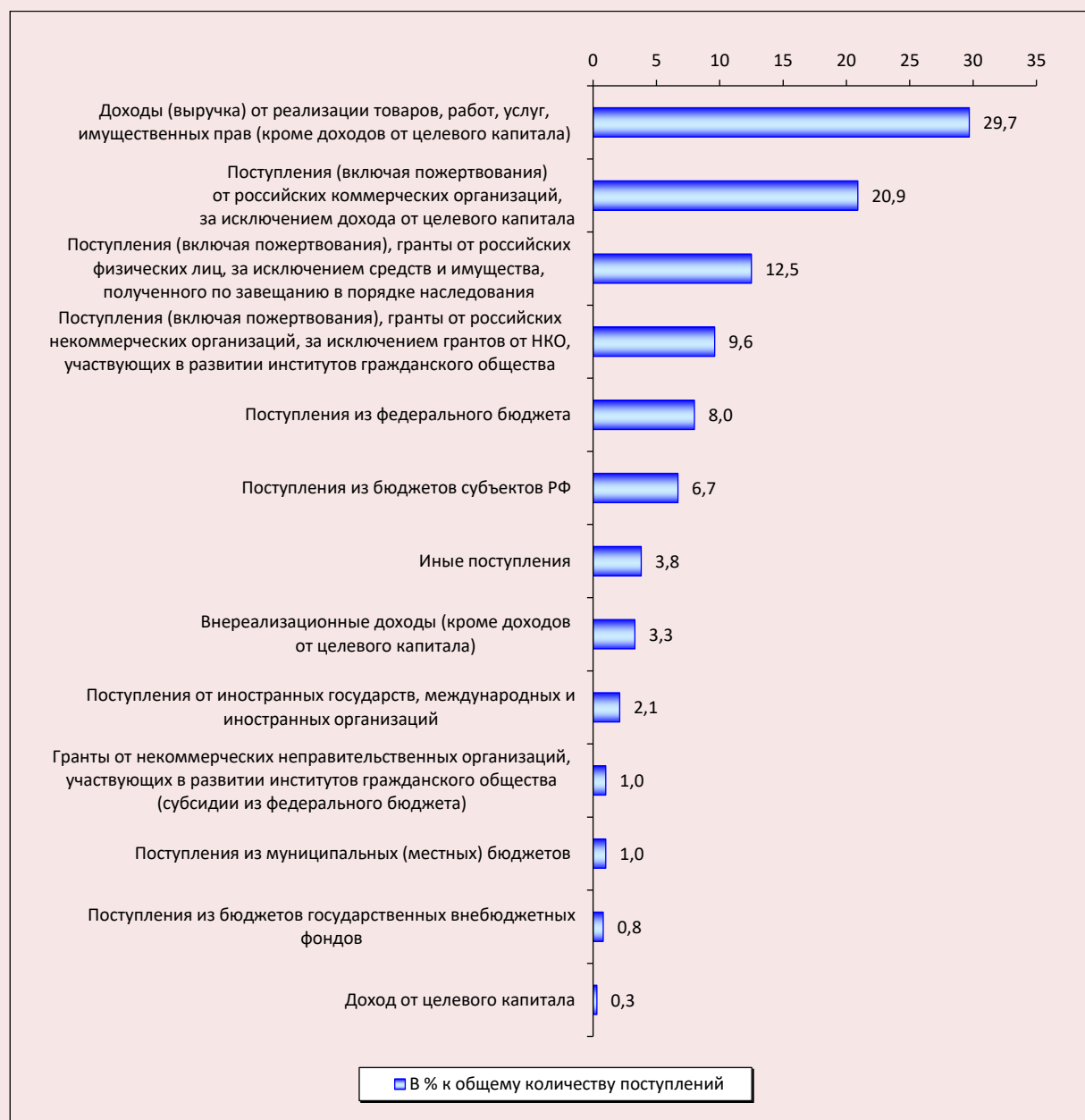
Направление поддержки	Целевая аудитория проектов	Год	Количество поддержанных проектов	Общий объем финансирования, руб.
Социальное обслуживание, социальная поддержка и защита граждан	Лица без определенного места жительства, лица, попавшие в трудную жизненную ситуацию, люди с ограниченными возможностями здоровья, пациенты с онкологическими заболеваниями и их близкие, малоимущие семьи, алко- и наркозависимые, подростки и молодежь с инвалидностью и ОВЗ, лица, освободившиеся из мест лишения свободы	2017	9	9 787 240
		2018	15	31 109 525
		2019	13	28 070 470
		2020	26	51 688 556
		2021	22	47 100 996
		Всего по направлению	85	4 945 000
Поддержка семьи, материнства, отцовства и детства	Дети-сироты и дети, оставшиеся без попечения родителей, подростки, состоящие на профилактических учетах в ПДН, специалисты социально-реабилитационных центров для несовершеннолетних, дети с ОВЗ, молодежь и студенты, педагоги, родители, многодетные и малоимущие семьи, беременные женщины	2017	6	9 751 010
		2018	9	13 583 518
		2019	6	14 456 802
		2020	14	33 632 253
		2021	9	16 281 488
		Всего по направлению	44	87 705 071
Источник: Фонд президентских грантов. URL: https://президентскиегранты.рф/				

Общий объем денежных средств и иного имущества российских СОНКО в 2020 году составлял 895 млн 345 тыс. рублей. На *рисунке* представлены разные источники получения грантовых средств и другие источники доходов НКО.

Анализ приведенных на *рисунке* данных показывает, что бюджетные средства, направляемые на поддержку НКО, в совокупности

составляют 17,5% по сравнению с 45% средств, которые организации получают из частных источников. Почти треть своих доходов организации обеспечивают за счет деятельности, приносящей доход. Рассмотрим позиции самих некоммерческих организаций, реально складывающихся стратегий привлечения ими доходов и возможных перспектив их диверсификации.

Источники денежных средств и имущества СОНКО (100% = 895345000 рублей)



Источник: Источники формирования денежных средств и иного имущества социально ориентированных некоммерческих организаций за 2020 год / Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://clck.ru/aqGe2>

Гранты в структуре доходов СОНКО. Гранты являются самым востребованным среди СОНКО способом получения финансирования, особенно на начальном этапе создания организации. Об этом говорили представители НКО: «Сейчас все НКО развиваются за счет грантов» (АНО, специалист, Екатеринбург, 2022 г.), так

же считают и специалисты ресурсных центров, в чьи функции входит грантовое, информационное, правовое и иное сопровождение региональных НКО: «В основном все [НКО] ориентируются на гранты, <...> потом они, когда становятся более развитыми организациями, начинают идти в бизнес <...> и говорить о своих

проектах, привлекают бизнес, т. е. это уже пожертвование юридических лиц им идет, а начинают все, да, с грантов» (Ресурсный центр, зам. директора, Ростовская область, 2021 г.).

Руководители организаций некоммерческого сектора понимают предназначение грантов именно как стимулов инноваций в социальном обслуживании, появляющихся возможностей для разработки новых социальных проектов: *«Выигрывая гранты, получаешь хороший старт для проекта» (Частное социальное учреждение, руководитель, Ростов-на-Дону, 2021 г.).* В том числе гранты рассматриваются и как источник для привлечения новых средств, а также необходимых специалистов: *«Грант „Обними цифру” позволил мне на год нанять фандрайзера» (АНО, директор, Ростов-на-Дону, 2021 г.).*

Занимая приоритетное место в структуре финансовых источников, гранты, по мнению информантов, обеспечивают устойчивость организации: *«Нам необходим стабильный доход. Грантовые конкурсы позволяют обеспечить это» (Благотворительный фонд, директор, Свердловская область, 2022 г.).* В то же время гранты все больше становятся способом выживания, в частности источником заработной платы сотрудникам и других операционных расходов: *«Так случилось, что мне нечем было даже платить зарплату. <...> Я села писать гранты. И в итоге в прошлом году мы выиграла четыре гранта, в этом году еще два» (АНО, директор, Ростов-на-Дону, 2021 г.).*

Привлекая гранты, организации в настоящее время стремятся выстраивать за счет грантовых средств своеобразную непрерывную стратегию, обеспечивающую доход на перспективу: *«Выиграли один грант, это заложило нам зарплату на полгода, в феврале мы выиграли грант, в который закладывается зарплата на весь 2021 год, сейчас в июне мы надеемся, что получим грант на еще будущие полтора года, то есть это настолько циклично, потому что фонд президентских грантов дает возможность ведения двух грантов» (АНО, исполнительный директор, Ростов-на-Дону, 2021 г.).*

Тем не менее грантовая стратегия получения финансирования не лишена серьезных рисков, особенно в ситуациях, когда гранты являются основным источником доходов. Уже в начале работы над проектом существует риск не вы-

играть грант на его реализацию. Малочисленность специалистов, как характерная черта региональных НКО, вынуждает руководителей перестраивать рабочий график всей организации в соответствии с конкурсными периодами и сосредоточивать все усилия на подготовке заявок. Ожидания финансирования из средств очередного гранта формируют своеобразную зависимость, а риск финансовой нестабильности после его завершения деструктивен, т. к. новые направления, развиваемые в рамках социального проекта, нередко приостанавливаются и даже прекращаются: *«Мы не можем обеспечить стабильность, потому что у нас были гранты, которые мы не выиграли. <...> Была проблема с логопедом, <...> потрясающий специалист, но грант не выиграли и нет возможности оплатить [работу] человека» (Областная организация инвалидов, руководитель, Ростов-на-Дону, 2021 г.).* Получая гранты, призванные стимулировать развитие НКО в различных направлениях, после завершения проекта при отсутствии других источников доходов организации подвержены риску возвращения на исходные позиции: *«Если организация живет только благодаря грантам, она может быть жизнеспособна и устойчива, но не интересна для общества, друг для друга. У нее нет развития» (АНО, руководитель, Екатеринбург, 2021 г.).*

Необходимость предвидения подобных рисков признают все руководители СОНКО: *«Гранты просто стимулируют придумывать новые проекты, а что делать со старыми проектами? <...> Надо с самого начала продумать, что ты будешь делать с этим проектом после того, как грант закончится» (Частное социальное учреждение, руководитель, Ростов-на-Дону, 2021 г.).* Позиция в отношении роли грантов достаточно определенно была сформулирована грантодателем: *«Мы считаем, что все-таки проект и получение гранта – это некий старт, дальше деятельность должна самоорганизовываться» (Фонд президентских грантов, зам. руководителя, Москва, 2021 г.).* Следовательно, для грантодателей и самих грантополучателей становится все более очевидным, что грантовая зависимость действительно существует и организациям необходимо научиться находить альтернативные способы финансирования.

Руководители региональных СОНКО стремятся определить конструктивные пути преодоления грантовой зависимости: *«Я не считаю, что вообще гранты должны быть основным доходом организации. <...> Мой план – сползти с этой грантовой иглы и начать добывать деньги через частных корпоративных доноров. Есть еще одна идея, предпринимательская, <...> даже думаем подаваться в один из акселераторов, мы сами не дотянем, <...> как бизнес разработать, все пересчитать, понять, как стартовать на рынке. <...> Пока создали команду, <...> продумываем как, сколько нужно денег» (АНО, директор, Ростов-на-Дону, 2021 г.)*

С другой стороны, руководители НКО, работающие в сфере профилактики социально опасного поведения, отмечают, что проекты, ориентированные на помощь группам рискованного поведения (наркопотребители, бездомные и др.), крайне редко получают поддержку российский грантодателей. *«Мы с трудом выживаем, как и другие НКО» (НКО, руководитель, Казань, 2022 г.)*. Эти организации в свое время были получателями грантов зарубежных фондов, и уход международных организаций и фондов из России подорвал деятельность значительной части НКО, работающих с указанными целевыми группами.

Проблема диверсификации доходов СОНКО. Признавая наличие сложившейся зависимости от грантовой поддержки как во многом понятной и предсказуемой финансовой стратегии, все СОНКО в настоящее время озабочены необходимостью диверсификации доходов. Анализ интервью с представителями НКО показывает, что стратегии формирования доходов организаций включают достаточно однотипные источники финансирования, которые далеко не всегда обеспечивают долговременную финансовую устойчивость, к тому же каждый из источников содержит определенные риски. Участники исследования выделяли определенный набор источников доходов, характеризующий возможности диверсификации финансирования, изменения финансовой ситуации, в которой пока преобладают исключительно грантовые средства. Прежде всего к ним относятся субсидии из региональных бюджетов на проведение мероприятий в интересах целевых групп, возмещение затрат за предоставление услуг за счет бюджетных средств или выпол-

нение государственных заданий при вхождении в реестры поставщиков социальных услуг, пожертвования доноров, ресурсы волонтеров, деятельность, приносящая доход, и доходы от целевого капитала.

Полученные субсидии, как правило, рассматриваются как незначительные и затратные с точки зрения соотношения объема выделяемых денежных сумм и усилий, потраченных сотрудниками на их реализацию: *«Мы получаем субсидии государственные от Министерства труда, но там небольшие суммы» (НКО, председатель, Якутск, 2020 г.)*. Тем не менее иногда организациям удается получать целевые субсидии из регионального бюджета для трудоустройства специалистов, обеспечивающих те или иные направления деятельности, включая управление, то есть на зарплату руководителей организаций. Такие субсидии были получены в том числе и в виде грантов: *«По гранту я официально трудоустроена» (Областная организация инвалидов, руководитель, Ростов-на-Дону, 2021 г.)*. В целом информанты сошлись во мнении, что размер субсидий существенно сокращается и возможности их получения не помогают достигать стабильного состояния организаций.

При регистрации СОНКО в региональных реестрах поставщиков социальных услуг появляются возможности для возмещения затрат за счет бюджетных средств регионов или выполнения государственных заданий. Однако все организации сталкиваются с проблемой низких тарифов, что является серьезным препятствием для наращивания доходов: *«Насчёт риска поставщиков социальных услуг. <...> Тарифы настолько низкие, что это невозможно. Не вариант в реестр, не вариант. Мы пытались просчитать, но поняли, что никак. <...> У нас документооборот сожрет больше, чем то, что мы заработаем, эта же ещё сумма налогами облагается» (Областная организация инвалидов, специалист Центра развития, Ростов-на-Дону, 2021 г.)*. Вхождение в другие реестры, создающие возможности повышения престижа и узнаваемости НКО, не только не решает обозначенную проблему, но даже усиливает: *«Сейчас мы оформляем заключение по вхождению в реестр исполнителей общественно полезных услуг, там есть проблема – реестр есть, а тарифов нет» (Частное социальное учреждение, руководитель, Ростов-на-Дону, 2021 г.)*

Стратегия привлечения доходов за счет доноров становится все более реальной, основной и подходящей, по мнению участников исследования: *«Но у меня, да и у многих организаций, есть миссия перестроиться на привлечение больше частных и корпоративных пожертвований. Это более устойчивая схема развития, более сложная, длительная. Но все мы идем к этому. Некоммерческий сектор в стране появился не так давно. Система частных корпоративных пожертвований зародилась недавно, и сейчас это только все формируется»* (АНО, специалист, Екатеринбург, 2022 г.). Пока же средства от спонсоров или доноров в основном имеют целевой характер, в том числе и на ежемесячную зарплату приглашенным специалистам. В случаях отсутствия регулярных поступлений от спонсоров организация нередко не в состоянии обеспечить заработную плату своим сотрудникам: *«Специалисты могут уйти, потому что я просто не найду денег на их зарплату. А донести до спонсоров, что нужно просто деньги перечислить на заработную плату специалистов, потому что мы оказываем услуги всему населению бесплатно — это невозможно, <...> здесь проблема»* (НКО, директор, Екатеринбург, 2019 г.). Таким образом, НКО, особенно имеющие более длительный опыт работы, в настоящее время больше занимаются привлечением средств за счет частных пожертвований, преимущественно бизнеса. Реализация такой стратегии дает возможность организациям сосредоточиться на социальном обслуживании тех социальных групп, ради которых они создавались: *«...Общественники [НКО] <...> должны с бизнесом общаться. Нам теперь нужно <...> не думать о том, где заработать деньги. А сконцентрироваться на оказании услуг»* (НКО, директор, Екатеринбург, 2019 г.).

Отдавая предпочтение доходам в виде пожертвований доноров, представители НКО понимают типичные риски такой стратегии: *«У нас было четыре крупных донора, которые нам ежемесячно перечисляли определенную сумму, <...> и несколько частных доноров, более мелких. Нагрянул кризис, у нас два самых крупных донора отвалились. <...> [Остальные] просто прекратили финансирование без объяснений. <...> В апреле на счете организации было ноль рублей»* (АНО, директор, Ростов-на-Дону, 2021 г.).

В более благоприятной ситуации находятся организации, имеющие постоянное финансирование учредителя, но это скорее исключение, чем распространенная практика. Так, частному благотворительному фонду, одновременно выполняющему функции социального обслуживания детей с ограниченными возможностями здоровья, удалось сформировать качественный штат профессиональных сотрудников, соответствующий уровню современных организационных стандартов, благодаря ежемесячным поступлениям средств учредителя: *«У нас <...> 9 специалистов, все они официально трудоустроены в фонде, есть 3 специалиста на ДППХ, и остальные сотрудники по трудовому договору работают, у всех полный социальный пакет, чистая зарплата. Все так благодаря учредителю, потому что мы его лицо <...>. Мы ежемесячно получаем определенную сумму на благотворительность, и определенный процент идет на заработную плату, <...> работаем ежедневно, по определенному графику, с определенными должностными обязанностями. <...> Есть PR-менеджер, который ведет гранты, социальные сети, пишет заявки»* (АНО, исполнительный директор, Ростов-на-Дону, 2021 г.).

Успешность стратегии привлечения пожертвований от доноров определяется не только экономической ситуацией. Отношения некоммерческих организаций и доноров участники исследования рассматривали как взаимные заинтересованные отношения двух сторон. С одной стороны, это сами организации, имеющие опыт, партнеров из сферы бизнеса, отношения с которыми формируются годами и определяются авторитетом организации, общественным доверием к ней; с другой — жертвователи средств и, как подчеркивали представители СОНКО, система ценностей, традиций, принципов, т. е. культура пожертвований, которая сегодня еще не сложилась. Донорство не имеет системного характера, нередко спонсоры, благотворители, жертвователи не только не ожидают от организаций информирования о потраченных средствах, но отказываются от отчетов: *«Дали и забыли о нас. Это, конечно, в корне неправильный подход. Но переломить ситуацию не можем, сил на это не хватает. Похоже на то, что от нас как будто откупаются»* (Благотворительный фонд, руководитель, Екатеринбург, 2022 г.).

Взаимодействие между жертвователями и организациями, нуждающимися в пожертвованиях, чтобы быть результативным, должно мотивировать участников к еще во многом формирующейся практике, а не наоборот.

Ресурсом развития СОНКО является волонтерство, к тому же добровольческая деятельность может давать вполне ощутимые экономические эффекты для организации. Руководители и специалисты организаций, работающие на постоянной основе, чаще всего были приглашены учредителями для работы во время участия в волонтерских мероприятиях или когда проходили практику, будучи студентами, занимались волонтерством как родители «особых» детей, получающих услуги в организации. Однако в интервью неоднократно высказывалась схожая для многих участников позиция: *«Чаще всего, если люди работают бесплатно, то они работают некачественно, все-таки за труд платить надо, и даже волонтеров тоже поощрять нужно»* (АНО, исполнительный директор, Ростов-на-Дону, 2021 г.).

В противоположность безвозмездной деятельности в НКО начинают детально просчитывать развитие хотя и спорного для них направления, но вызывающего интерес возможными преимуществами — деятельности, приносящей доход. При этом среди информантов были представители организаций, занимающихся обслуживанием детей с инвалидностью, поэтому они не рассматривают бизнес в качестве альтернативного источника доходов. Произведенная такими организациями продукция чаще всего не способна конкурировать на рынке: *«То, что ребята делают, продавать <...> сложно, то же торговое место, аренду его оплатить. Эта продукция, мы рассчитывали, никак не окупится»* (Областная организация инвалидов, специалист, Ростов-на-Дону, 2021 г.). Появившись еще в советский период, такого типа организации длительное время управлялись и финансировались централизованно, не получив необходимых навыков ведения коммерческой деятельности. Прямо противоположной позиции придерживаются руководители организаций, имеющих опыт бизнес-деятельности в условиях рыночного развития: *«На данный момент мы полностью на самоокупаемости. Мы работаем только благодаря тому, что нам удает-*

ся заработать от продажи продукции, которую производят мастерские» (АНО, руководитель, Екатеринбург, 2022 г.). При этом деятельность, приносящая доход, может соответствовать профилю услуг, которые СОНКО предоставляют своим целевым группам. Не отказываясь от идеи развития бизнеса, представители СОНКО критически оценивали возможности стратегии, основными барьерами которой выступают дефицит кадровых ресурсов, отсутствие нужного уровня квалификации, необходимых компетенций в области бизнеса. К тому же органы управления, по их мнению, настороженно относятся к любому виду бизнеса некоммерческих организаций, близкого к профильной деятельности, которая для получателей является бесплатной, а затраты НКО возмещают из региональных бюджетов. В этом случае у организаций существует риск потерять бюджетное финансирование. Основная же проблема развития бизнеса в НКО связана с отсутствием «свободных» сотрудников: *«Народу мало у нас, менеджеров опытных»* (АНО, руководитель, Екатеринбург, 2022 г.). Данные Минэкономразвития о том, что средняя численность сотрудников российских СОНКО колеблется в пределах от трех до семи человек, подтверждают обозначенную проблему. Участники исследования убеждены, что стратегия, основанная на деятельности, приносящей доход, подходит в основном крупным организациям. Однако, как отмечали представители одного из регионов с численностью населения свыше 4 млн человек, таких организаций во всей области лишь несколько.

В качестве еще одной перспективной стратегии для СОНКО рассматривается получение дохода от фонда целевого капитала: *«Мы сейчас с нашими жертвователями <...> серьезно обсуждаем <...> создание целевого капитала. <...> Это долгосрочное решение проблемы устойчивости организации, <...> жить на пожертвования хорошо, но ты не знаешь, что будет дальше* (Частное социальное учреждение, руководитель, Ростов-на-Дону, 2021 г.). Для реализации стратегии по действующему законодательству необходим фонд целевого капитала, который не может быть менее трех миллионов рублей, также нужны партнеры из сферы бизнеса, банковского сектора, менеджмента. Далеко не все СОНКО обладают соответствующим уровнем доверия,

узнаваемости, включенности в сферу бизнеса. Никто из информантов, представляющих СОНКО из разных российских регионов, не имел опыта создания подобного фонда, поэтому идея получения доходов с помощью такого финансового инструмента пока остается привлекательной перспективой, а не близкой к осуществлению на практике стратегией.

Развитие социального капитала благодаря сетевой включенности некоммерческих организаций, интеграции их в сетевые взаимодействия могло бы способствовать повышению их авторитета, «видимости» и признанию потенциальными бизнес-партнерами. Во многом это определяется уровнем цифрового развития СОНКО и их финансовыми возможностями. По данным проведенного нами опроса, в совокупности источников финансирования, направляемого на цифровизацию деятельности СОНКО, грантовые средства составляют 18,8%, остальные средства формируются за счет самостоятельно заработанных доходов или предоставлены донорами. В этом отношении некоммерческие организации уступают государственным учреждениям социального обслуживания, развивающим свои цифровые траектории преимущественно за счет бюджетного финансирования (Архипова, Бородкина, 2021). Несмотря на представленность региональных СОНКО в разнообразных сферах цифрового пространства, данное направление их развития пока предполагает более значительные инвестиционные усилия, чем приносит дивиденды.

Выводы

Для российских социально ориентированных некоммерческих организаций грантовая поддержка является механизмом, обеспечивающим определенную финансовую стабильность, что позволяет им не только оставаться на формирующемся рынке социальных услуг, но и развивать инновационные социальные проекты. Созданная Фондом президентских грантов конкурсная модель, принципиально отличающаяся от других достаточно большими объемами грантового финансирования НКО и уникальной экосистемой поддержки конкурсантов, способствовала вовлечению большого числа СОНКО в процесс социального проектирования в относительно короткий период времени. Однако наряду с преимуществами грантового

субсидирования, которые дополняют гранты частных фондов, отчетливо начинают проявляться риски наиболее востребованной сегодня некоммерческими организациями грантовой стратегии формирования доходов. Предпочтения ее выбора в качестве основной, а нередко и единственной, усиливают финансовую уязвимость организаций, сдерживая возможности иных способов привлечения доходов, среди которых взаимодействие с потенциальными донорами, развитие предпринимательской деятельности, участие в выполнении государственных контрактов, поиск приемлемых финансовых инструментов, предлагаемых банками, и др. При этом постоянное участие в грантовых конкурсах не гарантирует развития организации, что предполагает грант, поскольку получение нового гранта, как правило, сопровождается завершением деятельности, поддержанной предыдущим грантом, а вероятность проигрыша в очередном грантовом конкурсе создает угрозы не только для реализации планируемых новых направлений, но и для поддержания текущей деятельности. Одна из главных причин обозначившихся рисков связана не столько с непониманием представителями НКО необходимости сочетать направления деятельности, формирующие портфель доходов, сколько с отсутствием условий и ресурсов для создания принципиально новых подходов к обеспечению финансовой устойчивости.

Вопрос о том, как преодолеть явную зависимость от грантовых средств, которая все больше довлеет над СОНКО, сохраняет актуальность, не получив однозначного решения со стороны представителей организаций, участвующих в исследовании. Очевидно, что наметились определенные пределы наращивания объемов государственного финансирования, включая грантовые средства. Об этом свидетельствуют снижение размеров субсидий, небольшой размер тарифов на социальные услуги, что делает указанные источники финансирования все менее привлекательными для СОНКО. В 2021 году уменьшилось количество поддержанных ФПГ социальных проектов.

В то же время обсуждаемые возможности развития иных источников финансового обеспечения, связанные с активизацией деловых инициатив самих организаций, свидетельству-

ют о наметившихся тенденциях конструктивного подхода к обозначенной проблеме. Развитие бизнес-деятельности и выстраивание отношений с донорами, спонсорами, благотворителями как ресурсов перспективных стратегий СОНКО подразумевает наличие опыта и соответствующих компетенций персонала, изменение организационной культуры, а также расширение штата сотрудников НКО. Для того чтобы перейти от обсуждения способов диверсификации доходов к практике их осуществления, организациям необходимо разнообразить и научиться сочетать стратегии доходов, принимая во внимание свои возмож-

ности. Усиливающийся интерес к этим стратегиям, несмотря на сопутствующие им риски, мотивирует представителей организаций участвовать в программах социальных акселераторов и других современных формах обучения (Старшинова, Чикова, 2021). Культура благотворительности и запрос на формирование партнерской среды в понимании участников исследования непосредственным образом определяют развитие стратегий, позволяющих обеспечить устойчивость некоммерческих организаций. Однако создание соответствующих условий в этом отношении требует системных изменений и времени.

Литература

- Архипова Е.Б., Бородкина О.И. (2021). Проблемы и противоречия цифровой трансформации социальных служб в России // Социология науки и технологий. Т. 12. № 4. С. 116–134. DOI: 10.24412/2079-0910-2021-4-116-134
- Бородкина О.И., Старшинова А.В., Архипова Е.Б. (2022). Социальное инвестирование: проблемы и стратегии развития // Terra Economicus. Т. 20. № 2. С. 6–31. DOI: 10.18522/2073-6606-2022-20-2-6-31
- Мартынов М.Ю. (2019). Социально-ориентированные некоммерческие предприятия – обретение легитимности? // Социологические исследования. № 10. С. 83–93. DOI: 10.31857/S013216250007102-5
- Старшинова А.В., Бородкина О.И. (2020). Деятельность НКО в сфере социальных услуг: общественные ожидания и региональные практики // Журнал исследований социальной политики. № 3. С. 411–428. DOI: 10.17323/727-0634-2020-18-3-411-428
- Старшинова А.В., Чикова Е.В. (2021). Акселерационные программы в экосистеме поддержки социального предпринимательства // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. Т. 14. № 4. С. 216–230. DOI: 10.15838/esc.2021.4.76.13
- Степанов В.А. (2020). Эффективность грантовой поддержки российских социально ориентированных некоммерческих организаций (на примере Фонда президентских грантов) // Социологические исследования. № 9. С. 79–89. DOI: 10.31857/S013216250009619-3
- Ashley S., Faulk L. (2010). Nonprofit competition in the grants marketplace: Exploring the relationship between nonprofit financial ratios and grant amount. *Nonprofit Management and Leadership*, 21(1), 43–57. DOI: 10.1002/nml.20011
- Bowman W. (2011). Financial capacity and sustainability of ordinary nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(1), 37–51. Available at: <https://doi.org/10.1002/nml.20039>
- Carroll D.A., Stater K.J. (2009). Revenue diversification in nonprofit organizations: Does it lead to financial stability? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4), 947–966. Available at: <http://dx.doi.org/10.1093/jopart/mun025>
- Cortis N., Lee I. (2019). Assessing the financial reserves of social service charities involved in public service delivery. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(4), 738–758. DOI: 10.1177/0899764018815619
- De Andres-Alonso P., Garcia-Rodriguez I., Romero-Merino M.E. (2016). Disentangling the financial vulnerability of nonprofits. *Voluntas*, 27, 2539–2560. Available at: <https://doi.org/10.1007/s11266-016-9764-6>
- De Wit A., Bekkers R., van Groenou M.B. (2017). Heterogeneity in crowding-out: When are charitable donations responsive to government support? *European Sociological Review*, 33(1), 59–71. DOI: 10.1093/esr/jcw048
- Dell S., Subedi M., Hsu M.K., Farazmand A. (2022). Social capital and financial performance in nonprofits. *Public Organization Review*, 22(1), 193–210. DOI: 10.1007/s11115-021-00570-0
- Faulk L., McGinnis Johnson J., Leczy J.D. (2017). Competitive advantage in nonprofit grant markets: Implications of network embeddedness and status. *International Public Management Journal*, 20(2), 261–293. Available at: <https://doi.org/10.1080/10967494.2016.1141811>

- Frumkin P., Keating E.K. (2011). Diversification reconsidered: The risks and rewards of revenue concentration. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2(2), 151–164. Available at: <https://doi.org/10.1080/19420676.2011.614630>
- Green E., Ritchie F., Bradley P., Parry G. (2021). Financial resilience, income dependence and organisational survival in UK charities. *Voluntas*, 32(5), 992–1008. Available at: <https://doi.org/10.1007/s11266-020-00311-9>
- Kingma B.R. (1993). Portfolio theory and nonprofit financial stability. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 22(2), 105–119.
- Lu J., Zhao J. (2019). Does government funding make nonprofits administratively inefficient? Revisiting the Link. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(6), 1143–1161. DOI:10.1177/0899764019859435
- Mazanec J., Bartosova V. (2021). Prediction model as sustainability tool for assessing financial status of non-profit organizations in the Slovak Republic. *Sustainability (Switzerland)*, 13(17), 9721. Available at: <https://doi.org/10.3390/su13179721>
- Mikołajczak P. (2018). The impact of the diversification of revenues on NGOs' commercialization: Evidence from Poland. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 13(4), 761–779. DOI: 10.24136/eq.2018.037
- Paarlberg L.E., Moulick A.G., Van Puyvelde S. (2017). Testing a two-stage grant allocation process: The case of the united way. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(6), 1117–1141. DOI: 10.1177/0899764017720769
- Qu H. (2019). Risk and diversification of nonprofit revenue portfolios: Applying modern portfolio theory to nonprofit revenue management. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(2), 193–212. DOI: 10.1002/nml.21385
- Searing E.A.M., Wiley K.K., Young S.L. (2021). Resiliency tactics during financial crisis: The nonprofit resiliency framework. *Nonprofit Management and Leadership*, 32(2), 179–196. DOI: 10.1002/nml.21478
- Stewart A.J., Faulk L. (2014). Administrative growth and grant payouts in nonprofit foundations: Fulfilling the public good amid professionalization? *Public Administration Review*, 74(5), 630–639. Available at: <https://doi.org/10.1111/puar.12231>
- Tevel E., Katz H., Brock D.M. (2015). Nonprofit financial vulnerability: Testing competing models, recommended improvements, and implications. *Voluntas*, 26(6), 2500–2516. DOI: 10.1007/s11266-014-9523-5
- Zhao J., Lu J. (2019). The crowding-out effect within government funding: Implications for within-source diversification. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(4), 611–622. Available at: <https://doi.org/10.1002/nml.21351>

Сведения об авторах

Алевтина Викторовна Старшинова – доктор социологических наук, профессор, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина (620083, Российская Федерация, г. Екатеринбург, пр. Ленина, д. 51; e-mail: a.v.starshinova@urfu.ru)

Ольга Ивановна Бородкина – доктор социологических наук, профессор, Санкт-Петербургский государственный университет (191124, Российская Федерация, г. Санкт-Петербург, ул. Смольного, 1/3; e-mail: o.borodkina@spbu.ru)

Starshinova A.V., Borodkina O.I.

Sustainability Strategies of Socially Oriented NPOs: Grant Support Mechanism

Abstract. The amount of grant support allocated by the state to the non-profit sector of social services is increasing annually; the number of social projects and the volume of their funding are growing as well. The state's interest in the qualitative development of socially oriented non-profit organizations and expansion of the segment of their participation in social services is determined by the opportunities that non-profit organizations possess as new performers of social services, capable of introducing innovation in addressing social problems of citizens in need of support. In Russia, the Presidential Grants Foundation is

the major grant operator that accumulates public funds and distributes them on a competitive basis among non-profit organizations. Its unique competitive system complies with modern standards for supporting project applications and supports socially oriented non-profit organizations in the process of implementing winner projects. The Foundation is also distinguished by a more significant amount of funds allocated to support grants in comparison with other grantmakers, including private foundations. The problem that determined the focus of the issues considered in the article is the contradiction between the significant amount of support provided to regional socially oriented non-profit organizations in the process of their formation as providers of social services, and the continuing low efficiency of these organizations. We investigate major strategies for raising funds by socially oriented non-profit organizations and show that their income portfolio consists mainly of the funding that comes from grant support, which is accompanied by risks of financial instability of organizations and an increasing dependence on grant funds as the main source of income. The empirical base of the study includes open source data and interviews with representatives of regional socially oriented non-profit organizations, resource centers and grantgivers (n = 27). Based on the analysis of interviews with the participants of the study, the article examines the possibilities of income diversification for non-profit organizations and the risks each strategic perspective may entail. We reveal the readiness of non-profit organizations to develop strategies aimed at attracting donor funding and income-generating activities. We also define conditions under which organizations are able to implement the discussed strategies in practice.

Key words: grant support, socially oriented non-profit organizations, financial vulnerability risks, sustainability strategies, subsidies, Presidential Grants Foundation.

Information about the Authors

Alevtina V. Starshinova – Doctor of Sciences (Sociology), Professor, Ural Federal University (51, Lenin Avenue, Yekaterinburg, 620083, Russian Federation; e-mail: a.v.starshinova@urfu.ru)

Olga I. Borodkina – Doctor of Sciences (Sociology), Professor, Saint Petersburg State University (1/3, Smolny Street, Saint Petersburg, 191124, Russian Federation; e-mail: o.borodkina@spbu.ru)

Статья поступила 22.06.2022.