

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-1-36-47

УДК 334.021

JEL D64

Ресурсный потенциал как основной элемент эффективного управления благотворительным фондом

Е.С. Блохина, Т.В. Петрова

Сибирский государственный индустриальный университет, Новокузнецк, Россия

АННОТАЦИЯ

Определенное количество и соответствующее качество ресурсов благотворительного фонда (БФ) являются индикаторами спектра услуг, которые могут быть оказаны реципиентам, проживающим на территории присутствия этой организации. Соответственно, возможность стабильного развития БФ обусловлена достаточностью его ресурсного потенциала. Исследование и установление взаимосвязей между элементами фонда призвано стимулировать развитие теоретической базы, необходимой для анализа механизмов управления некоммерческими организациями, и должно способствовать достижению уставных целей БФ и его эффективному развитию за счет ресурсного обеспечения. **Целью** исследования является расширение понятийного аппарата в сфере благотворительной деятельности и обоснование влияния ресурсного потенциала на эффективность управления фондом. В результате исследования авторами даны определения понятий «ресурсы» и «ресурсный потенциал» БФ; выделен и обоснован как его состав (то есть совокупность внутренних и внешних ресурсов, участвующих в процессе производства и реализации благотворительной услуги), так и структура, графически представленная в виде производственных ресурсов и нематериальных активов, имеющих устойчивые экономические связи между собой, а также с элементами внешней среды. Полученные результаты могут быть использованы в научном и образовательном процессе, а также интересны представителям благотворительных организаций.

Ключевые слова: ресурсный потенциал; благотворительный фонд; ресурсы благотворительного фонда; управление некоммерческими организациями

Для цитирования: Блохина Е.С., Петрова Т.В. Ресурсный потенциал как основной элемент эффективного управления благотворительным фондом. *Управленческие науки = Management Sciences*. 2025;15(1):36-47. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-1-36-47

ORIGINAL PAPER

Resource Potential as a Key Element in Effective Management of a Charitable Foundation

E.S. Blokhina, T.V. Petrova

Siberian State Industrial University, Novokuznetsk, Russia

ABSTRACT

The quantity and quality of resources available to a charitable foundation (CF) are indicators of the range of services it can provide to beneficiaries within its operational area. Therefore, the potential for stable development of a CF is determined by the adequacy of its resource potential. Investigating and establishing relationships between the elements of the foundation aims to enhance the theoretical framework necessary for analyzing management mechanisms of non-profit organizations, thereby facilitating the achievement of the CF's statutory goals and its effective development through resource provision. The purpose of this study is to expand the conceptual framework in the field of charitable activities and to substantiate the impact of resource potential on the effectiveness of foundation management. As a result of the research, the authors define the concepts of "resources" and "resource potential" of a CF; they identify and justify both its composition (i.e., the combination of internal and external resources involved in the production and delivery of charitable

© Блохина Е.С., Петрова Т.В., 2025

services) and its structure, graphically represented as production resources and intangible assets with stable economic ties among themselves and with external environmental elements. The obtained results can be utilized in academic and educational processes and may be of interest to representatives of charitable organizations.

Keywords: resource potential; charitable foundation; resources of a charitable foundation; non-profit organization management

For citation: Blokhina E.S., Petrova T.V. Resource potential as a key element in effective management of a charitable foundation. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2025;15(1):36-47. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-1-36-47

ВВЕДЕНИЕ

Интерес к совершенствованию механизмов управления благотворительными фондами (БФ), обеспечивающих достаточность ресурсного потенциала и стабильное развитие последних, нашел отражение в государственной политике современной России, в частности, в Концепции содействия развитию благотворительной деятельности в Российской Федерации на период до 2025 г.¹ Основная причина усиления внимания государства и общества к работе БФ состоит в том, что некоммерческие организации сегодня оказывают существенное влияние на макроэкономическую ситуацию не только в стране, но и в мире, поскольку представляют собой «некоммерческий третий сектор экономики», где БФ выступают в качестве поставщиков социально значимых благотворительных услуг. В случае достаточности ресурсного потенциала такие фонды смогут выступить как работодатели с наличием конкурентоспособных рабочих мест. С позиции государства тенденция к росту количества стабильно функционирующих БФ позволит развиваться тем сферам экономики, где коммерческие организации не могут генерировать прибыль.

Изучение эффективности управления благотворительным фондом основано на установлении взаимосвязей между структурными элементами его ресурсного потенциала, который характеризует возможности БФ по части реализации уставных целей.

В ходе исследования были последовательно решены такие задачи, как:

1) изучение теоретических подходов и научных теорий, являющихся базисом для анализа ресурсного потенциала БФ;

2) разработка классификации ресурсов благотворительного фонда;

3) обоснование состава и структуры ресурсного потенциала БФ;

4) обоснование влияния ресурсного потенциала на эффективность управления фондом.

В процессе работы были задействованы методы анализа, синтеза, обобщения и систематизации результатов научных исследований. В качестве информационно-эмпирической базы выступили статистические данные из открытых информационных источников, современные отечественные и зарубежные научные публикации, собственные исследования и разработки авторов настоящей статьи по изучаемой тематике.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Ресурсный потенциал благотворительного фонда является ключевым фактором, определяющим способность БФ эффективно осуществлять свою миссию и помогать нуждающимся. В научной литературе и в профессиональном сообществе представителей социальной сферы под потенциалом благотворительного фонда обычно понимают финансовые средства, волонтеров, партнерские отношения, экспертную базу и доступ к информационным и коммуникационным технологиям. Разнообразие и оптимальное использование ресурсов позволяют фонду реализовывать проекты и программы на благо общества. Достаточность ресурсного потенциала способствует оптимизации деятельности БФ и обеспечивает его развитие на рынке социальных услуг.

Концептуальной базой исследования ресурсного потенциала в настоящее время являются: теория управления, теория ресурсного подхода и теория социального капитала.

Авторы первой из них (Дж. Барни, М. Портер, Р. Каплан, Д. Нортон и др.) указывают, что ресурсный потенциал является важным фактором, влияющим на успех организационной системы [1, с. 115–117; 2, с. 233–247; 3, с. 87–91].

Вторая теория подчеркивает важность таких ресурсов, как знания, информация и опыт, для до-

¹ Распоряжение Правительства РФ от 15.11.2019 № 2705-р «Об утверждении Концепции содействия развитию благотворительной деятельности в РФ на период до 2025 г.». URL: <https://docs.cntd.ru/document/563813237>

стижения индивидуальных и организационных целей, и, согласно ее положениям, доступ к ресурсам и контроль над ними может привести к конкурентному преимуществу. Ресурсно-ориентированный взгляд (англ. Resource based view, RBV) на коммерческую организацию, разработанный учеными Д. Барни, Б. Венерфельтом и др. в 80-х гг. прошлого века [1, с. 116], предполагает, что ресурсы (такие как ценные, редкие, неповторимые и незаменимые активы) и возможности фирмы являются основными факторами ее конкурентного преимущества и производительности.

Современные исследователи не изучали перспективы применения теории ресурсного подхода к некоммерческим организациям (НКО), но важно отметить актуальность и востребованность подобных изысканий. Необходимо определить, какие именно ресурсы благотворительного фонда считаются ценными, редкими, неповторимыми и незаменимыми, чтобы понять, как их формировать и контролировать.

Действительно, доступ к ресурсам и контроль над ними позволит БФ достичь устойчивости на рынке социальных услуг, обеспечить достойные условия труда и конкурентоспособную заработную плату своим сотрудникам, что напрямую повлияет на качество и количество оказываемых им благотворительных услуг населению.

С другой стороны, теория социального капитала, разработанная различными авторами, включая П. Бурдье, Дж. С. Коулмана и Р. Д. Патнэма, фокусируется на ценности, возникающей из отношений и социальных сетей [4, с. 32–48; 5, с. 26; 6, с. 177–181]. Из этой теории следует, что социальные связи и вытекающие из них доверие, нормы и обязательства могут создавать ценные ресурсы для отдельных лиц и организаций.

Так, П. Бурдье утверждал, что социальные структуры экономики связаны с распределением ресурсов, власти и возможностей, на которые влияют такие факторы, как социальный класс, культурный капитал и институционализованные нормы. В его книге «Социальные структуры экономики», посвященной исследованию влияния социальных и культурных факторов на экономические системы, говорится о том, что экономическая практика формируется социальными отношениями и культурными силами [4, с. 36].

П. Бурдье подкрепил роль символической власти в формировании экономического пове-

дения и распределения ресурсов, рассуждал, как социальный и культурный капиталы, а также габитус² влияют на экономические результаты. Работа ученого представляет собой критический анализ взаимодействия между социальными структурами и экономическими процессами, где подчеркивается важность понимания более широкого контекста, в котором осуществляется экономическая деятельность [4, с. 48].

Применительно к сфере благотворительных услуг теория социального капитала объясняет успешность формирования финансовых ресурсов отдельными БФ, ведущими активную социальную кампанию. То есть, если у благотворительного фонда есть подробный и удобный сайт, который постоянно обновляется и наполняется новым контентом, и фонд ведет страницы в социальных сетях, деятельно участвует в общественной жизни в веб-пространстве, то он зачастую не испытывает трудностей с привлечением финансового ресурса для производства благотворительных услуг. Это обусловлено узнаваемостью бренда БФ со стороны потенциальных доноров и формированием доверия представителей территориального сообщества к его работе.

ОБОСНОВАНИЕ СОСТАВА РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОГО ФОНДА

Анализ научной литературы по теории управления показывает наличие различных трактовок понятия «ресурсный потенциал», но при этом любое отдельно взятое определение невозможно полноценно использовать по отношению к БФ в силу специфики его функционирования.

В теории управления принято выделять трудовые, производственные и материальные ресурсы, совокупность которых характеризует потенциал хозяйствующего субъекта [7, с. 43]. Однако по причине некоммерческого характера деятельности фонда классическая структура ресурсов не отражает экономические основы его функционирования в части, например, использования труда волонтеров (действующих на безвозмездных условиях и не попадающих под категорию трудовых ресурсов) или применения виртуальных площадок (которые не

² Габитус — система приобретенных схем, действующих на практике как категории восприятия и оценивания или принцип распределения по классам, в то же время как организационный принцип действия [5, с. 148].

относятся ни к производственным, ни к материальным ресурсам) для привлечения пожертвований.

В научных трудах по теории управления авторы [8, с. 18] относят к ресурсам всю совокупность элементов, которые прямо или опосредованно участвуют в производстве продукта (в настоящем исследовании в этом качестве выступает благотворительная услуга). Следовательно, основополагающей характеристикой ресурсов является их связь с производственным процессом. Поэтому такие авторы, как К. Макконелл, С. Брю, в качестве ресурсов организационной системы выделяют землю, капитал, труд и предпринимательскую способность [9, с. 12–14]. Данное определение также неприменимо к БФ, поскольку земля как ресурс не выступает в качестве основополагающего элемента для производства благотворительной услуги. Последняя может быть создана, например, в веб-пространстве, а передана на территории заказчика (реципиента).

Рассматривать ресурсы через призму внутренних связей между составляющими организационной системы предложила Ю.В. Вертакова [10, с. 71], связавшая ресурсы напрямую с производственным процессом — по мнению ученой, одна их часть преобразуется в материальную форму (продукт, выпускаемый организацией), а другая — в нематериальную форму (услуги).

Научно обоснованной информации о составе ресурсного потенциала НКО, а тем более о ресурсах благотворительного фонда, авторами настоящей статьи в ходе работы с открытыми источниками не выявлено. Тем не менее, с опорой на труды по классической экономике упомянутых выше авторов, а также Ю.Е. Клишиной [11, с. 29], в которых под ресурсами понимаются не только средства, запасы и источники, имеющиеся в распоряжении у экономического субъекта хозяйствования, но и те элементы, которые потенциально могут быть использованы в будущем, нами разработана классификация ресурсов благотворительного фонда (рис. 1).

В настоящем исследовании под ними понимаются материальные, а также нематериальные, трудовые, финансовые и прочие активы, которые доступны БФ для реализации своих уставных целей.

По фактору принадлежности фонду ресурсы разделены на:

1) находящиеся во внешней среде — потенциальные ресурсы, пребывающие в ведении потенциальных доноров: финансовые средства, трудо-

вые возможности, материальные предметы и др., которые могут быть переданы фонду при определенных условиях [12, с. 42];

2) находящиеся во внутренней среде фонда — те материальные, нематериальные, трудовые и иные ресурсы, которые имеются в распоряжении фонда и распределяются им по различным направлениям использования [13, с. 206].

По степени включенности в процесс реализации услуг ресурсы БФ делятся на:

1) постоянные — к ним относятся те ресурсы, которые необходимы для производства благотворительной услуги (без них услуга не может быть реализована);

2) резервные — ресурсы, требующиеся для функционирования самого фонда (оплата труда сотрудников, коммунальные и арендные платежи и пр.). Данные ресурсы относятся к категории резервных, поскольку в процессе функционирования фонда может возникнуть необходимость целевого привлечения пожертвований, и в этом случае денежные средства для собственных нужд с таких взносов удержаны быть не могут. И фонд (при отсутствии резервных ресурсов) будет не в состоянии продолжать хозяйственную деятельность;

3) потенциальные — ресурсы, которые БФ может выделить для прироста с использованием инструмента инвестирования.

По направлениям использования ресурсы делятся на:

1) предназначенные для передачи во внешнюю среду с целью оказания благотворительной услуги реципиентам;

2) предусмотренные для собственного потребления — как для обслуживания текущей административно-хозяйственной деятельности, так и для инвестирования с целью прироста ресурсного потенциала.

По видам ресурсы благотворительного фонда делятся на:

1) материальные активы, выраженные совокупно средствами и предметами труда. Причем важно понимать, что формирование базы активов этого вида в благотворительном фонде происходит двумя способами: как путем приобретения материального ресурса управляющей подсистемой БФ за счет собственных средств, так и при его поступлении на баланс фонда посредством прямой передачи донором в качестве пожертвования;

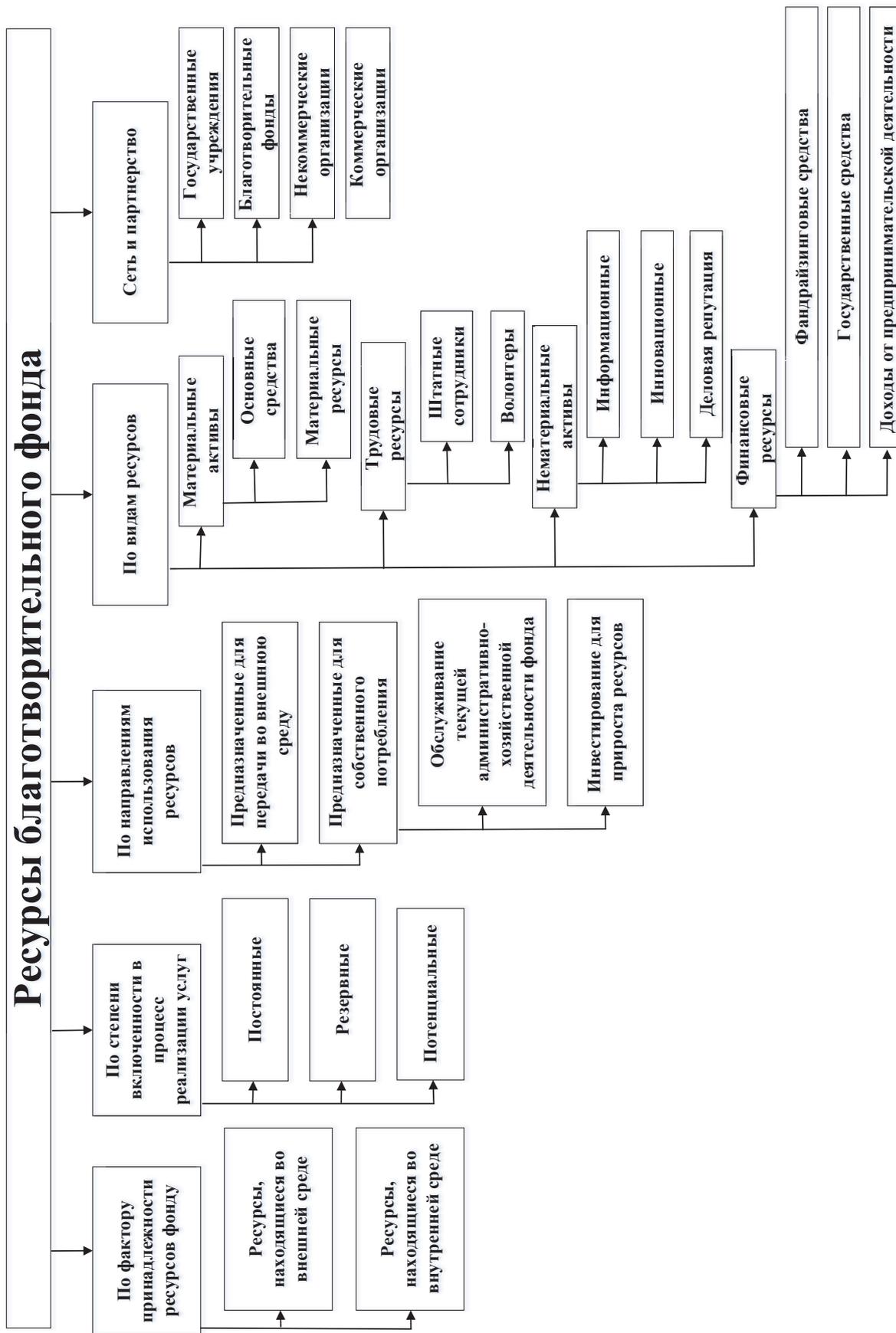


Рис. 1 / Fig. 1. Классификация ресурсов благотворительного фонда / Classification of the resources of a charitable foundation

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

2) трудовые ресурсы (штатные сотрудники и волонтеры), используемые в процессе производства благотворительной услуги;

3) нематериальные активы БФ представляют собой:

- информационные ресурсы, состоящие из онлайн и офлайн площадок, на которых управляемая подсистема фонда реализует благотворительные проекты (сайт БФ, страницы в социальных сетях, баннеры в торговых центрах и др.);

- инновационные ресурсы, то есть организованную совокупность взаимосвязанных условий и результатов, обеспечивающих, с одной стороны, сохранение и увеличение ресурсного потенциала и, с другой — возможность разработки и применения в практической деятельности фонда новых методов и инструментов взаимодействия с донорами и реципиентами. К инновационным ресурсам относятся также экспертиза и знания, которые БФ может безвозмездно предоставлять иным организациям и объединениям (образовательным организациям, учреждениям здравоохранения, экологическим компаниям и сообществам и пр.);

- базы данных, необходимые управляющей подсистеме БФ для автоматизации процессов взаимодействия с донорами (юридическими лицами) и реципиентами. Базы данных могут быть представлены в виде CRM системы. В ней хранится вся информация касательно истории отношений с потребителями благотворительной услуги, представленная в виде личной карточки, отображающей всю хронологию работы с ними (от звонка и первой встречи до оказания услуги). Анализируя имеющиеся в базах данных сведения о донорах (юридических лицах), БФ может повысить эффективность работы управляемой подсистемы по приему ресурсов, а изучая информацию о реципиентах — улучшить качество использования элементов ресурсного потенциала при оказании им благотворительной услуги;

- деловая репутация, являющаяся отдельным ресурсом, создание и поддержание которого во многом определяет успешность сотрудничества с донорами и реципиентами;

4) финансовые ресурсы БФ формируются за счет пожертвований доноров (физических или юридических лиц), предпринимательской деятельности фонда и инвестирования [14, с. 115].

Таким образом, ресурсы, выраженные какими-либо запасами, имеют основополагающее значение

для любой организации, в том числе для благотворительного фонда. С опорой на учение П. Друкера [15, с. 63], утверждавшего, что ресурс, находящийся в природе, приобретает свою ценность только после определения человеком его полезных экономических свойств, можно обосновать растущую значимость нематериальных активов в структуре ресурсов БФ.

ОБОСНОВАНИЕ СТРУКТУРЫ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОГО ФОНДА

Говоря о ресурсном потенциале благотворительного фонда, необходимо исследовать этимологию изучаемого термина. Так, в переводе с французского, слово «ресурсы» означает средства, запасы, доходы и пр., а слово «потенциал» (лат. *potentia*) — могущество, возможность, власть.

Применительно к некоммерческим организациям в целом и к благотворительному фонду в частности ресурсный потенциал означает наличие реальных и потенциальных возможностей, обуславливающих достижения уставных целей с точки зрения БФ и эффективность хозяйствования — с позиции НКО.

А. Н. Чаплина и Е. А. Герасимова [16, с. 89–95] трактовали ресурсный потенциал как совокупность трудовых и производственных ресурсов организации, способных обеспечить ее непрерывную и эффективную деятельность; В. М. Рамзаев [17, с. 16–17] оценивал ресурсный потенциал в качестве способности организационной системы осуществлять предусмотренный технологический процесс и обеспечивать получение требуемых результатов.

С. Г. Рыжук, Е. И. Овачук [18, с. 116–117] предлагают рассматривать понятие «ресурсный потенциал организации» с позиции множественных характеристик и включить в его структуру производственные (трудовые и материальные ресурсы, основные средства), а также финансовые, инновационные, информационные ресурсы и предпринимательскую способность, которая выступает в качестве самостоятельной категории.

Тем не менее понятие «предпринимательская способность» не может быть отнесено к деятельности благотворительного фонда, поскольку цель работы этой организации заключается не в извлечении прибыли и распределении ее между участниками. Однако для БФ важно организовать свою деятельность таким образом, чтобы объем фактических

(поступающих) и потенциальных ресурсов был всегда выше, чем используемых (то есть передаваемых во внешнюю среду или распределяемых внутри фонда), с учетом тех заявок на помощь, которые теоретически могут поступить.

НКО может гарантировать реализацию данного требования путем применения научно обоснованных подходов к управлению организационной системой. В благотворительной сфере выделяют два таких подхода — проектный и процессный.

В первом случае прием заявок на помощь от реципиентов и работа с поставщиками ресурсов (донорами) представляет собой последовательный процесс, то есть ресурсы доноров привлекаются под определенный благотворительный проект; все поступившие денежные средства имеют целевое назначение и не могут использоваться фондом для финансирования собственных нужд (выплата заработной платы, оплата коммунальных услуг и пр.).

При процессном подходе к управлению деятельность представляет собой повторяющийся цикл с практически неизменной технологией достижения результата.

Описанные подходы не противостоят друг другу — скорее дополняют один другого. Поэтому в настоящем исследовании в качестве оптимального рекомендуется применять процессно-проектный подход к управлению БФ, при котором два вида деятельности — аккумуляция средств поставщиков ресурса и его распределение среди потенциальных реципиентов — осуществляются независимо друг от друга.

Основная задача управляющей структуры фонда в этом случае заключается в построении эффективной системы партнерских отношений с поставщиками ресурсов, а его управляемой подсистемы — в адресном предоставлении качественной благотворительной услуги.

Иными словами, под *ресурсным потенциалом благотворительного фонда* в настоящем исследовании понимается возможность БФ оказывать услуги новым реципиентам (которые теоретически могут обратиться за помощью) с учетом как уже имеющихся обязательств перед существующими клиентами, так и расходов на текущую административно-хозяйственную деятельность и инвестирование.

Ресурсный потенциал формируется при организации управляемой подсистемой работ по приему ресурсов от доноров и используется для оказания благотворительных услуг, заключающихся в пе-

редаче части ресурсов (поступивших от доноров) нуждающимся в них людям.

Причем прямое формирование элементов ресурсного потенциала, предназначенных для использования во внутренней подсистеме фонда и для передачи во внешнюю среду, осуществляется путем создания и поддержания экономических отношений с донорами.

Что касается косвенного формирования нематериальных активов и трудовых ресурсов, то оно происходит при оказании фондом благотворительных услуг по распределению ресурсов во внешнюю среду. Деятельность БФ по оказанию услуг реципиентам способствует проявлению эмпатии со стороны представителей территориальной общности, что приводит к появлению новых волонтеров, желающих работать в фонде (трудовой ресурс), возникновению более современных технологий (после регрессионного анализа реализованной благотворительной кампании) и информационных площадок и др. (нематериальные активы).

Итак, в результате теоретического анализа, проведенного на основании разработанного в настоящем исследовании определения ресурсного потенциала БФ, выявлено, что последний можно представить в виде сложной системы, состоящей из различных элементов (ресурсов), экономически связанных между собой: величина прироста одного зависит от качества и эффективности использования другого (рис. 2).

Так, на входе в систему ресурсного потенциала БФ привлеченные производственные ресурсы взаимодействуют друг с другом и с нематериальными активами, находящимися во внешней и внутренней среде фонда, затем преобразовываются под влиянием управляющих воздействий, основанных на процессно-проектном подходе к управлению фондом, и на выходе трансформируются в благотворительную услугу, обеспеченную:

- 1) ростом эффективности использования ресурсного потенциала;
- 2) достаточностью ресурсов для производства благотворительных услуг;
- 3) созданием условий для расширения производства услуг.

Поскольку система ресурсного потенциала БФ не изолирована от внешнего мира, на нее оказывают влияние факторы окружающей среды (политические, макроэкономические и др.). Поэтому,

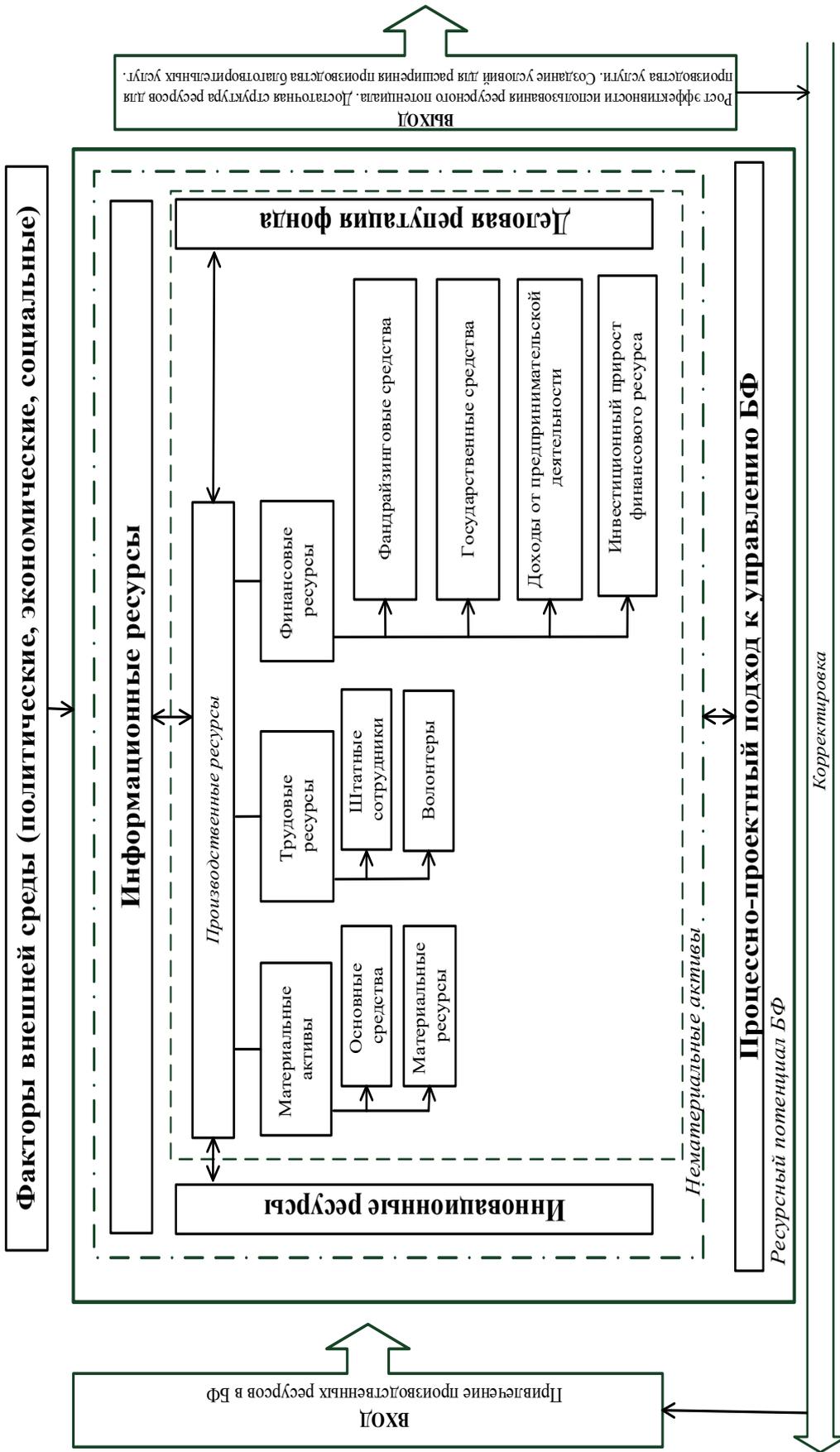


Рис. 2. / Fig. 2. Структура ресурсного потенциала благотворительного фонда / The structure of the charitable foundation's resource potential

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

несмотря на некоммерческий характер деятельности, услуги фонда характеризуются заметной чувствительностью к изменениям рыночной конъюнктуры и высокой степенью их дифференциации.

Фактором, активизирующим процедуру взаимодействия и преобразования элементов ресурсного потенциала БФ, является процессно-проектный подход к управлению фондом, заключающийся в разделении функционирования управляемых подсистем по приему и распределению ресурсов, что позволяет формировать стабильный финансовый поток пожертвований. Поэтому на рисунке данный подход представлен в качестве ключевого фактора, обеспечивающего создание и эффективное использование ресурсного потенциала благотворительного фонда.

Процессно-проектный подход к управлению применяется при:

- формировании (аккумуляции) ресурсов, поступающих от доноров, что обуславливает достаточность ресурсного потенциала и его увеличение;
- распределении ресурсов между реципиентами — от этого зависит качество благотворительных услуг, степень удовлетворенности их получателей и усиление бренда БФ, что напрямую влияет на дальнейшую способность фонда к привлечению ресурсов.

Следовательно, именно процессно-проектный подход к управлению как совокупность методик к оказанию услуг является (согласно теориям управления и ресурсного подхода) активом, который имеет основополагающее значение для развития ресурсного потенциала благотворительного фонда как организационной системы.

Ресурсный потенциал БФ, исходя из изложенного выше, служит определяющим фактором успешности фонда и обуславливает эффективность управления благотворительной организацией. Будучи достаточным и сбалансированным, ресурсный потенциал, включающий финансовые средства, человеческие ресурсы, материально-техническую базу и информационные технологии, напрямую влияет на способность фонда достигать поставленных целей.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В ходе работы нами было сделано следующее:

- Изучены теории управления, ресурсного подхода и социального капитала, являющиеся базисом для анализа ресурсного потенциала БФ.

- На основании проведенного исследования сформулирован вывод о том, что необходимо выявление того элемента структуры ресурсного потенциала фонда, который оказывает существенное влияние на общий прирост ресурсов БФ. В качестве такого ценного ресурса, относящегося к нематериальным активам, был выделен процессно-проектный подход к управлению фондом

- Разработана классификация ресурсов благотворительных фондов, которая отражает состав их ресурсного потенциала и представляет собой совокупность внутренних и внешних активов, участвующих в процессе производства и реализации благотворительной услуги.

- Дано определение понятию «ресурсный потенциал», под которым понимается возможность БФ оказывать услуги новым реципиентам, которые теоретически могут обратиться за помощью. При этом благотворительной организации следует принимать во внимание имеющиеся обязательства по отношению к уже существующим потребителям услуг фонда, а также учитывать расходы на текущую административно-хозяйственную деятельность и инвестирование.

- На основании сформулированного определения обоснована структура ресурсного потенциала благотворительного фонда, которая представляет собой сложную систему, состоящую из различных элементов (ресурсов) с определенными экономическими связями между ними, обуславливающими зависимость доли прироста одного ресурса от качества и эффективности использования другого.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Ресурсный потенциал играет важную роль в стабильном функционировании БФ и оказании населению качественных благотворительных услуг. Эффективное оперирование ресурсами позволяет фондам грамотно планировать свою деятельность и нацеливать ее на наиболее важные области, требующие поддержки.

Правильное представление о ресурсном потенциале, во-первых, помогает определить финансовые возможности фонда. Поскольку финансирование — основной путь поступления ресурсов в благотворительную организацию, анализ ресурсного потенциала позволяет оценить ее финансовые возможности, определить источники доходов и разработать стратегию по привлечению денежных средств. Это, в свою очередь, способствует росту

как стабильности фонда, так и его возможности предоставлять надежную поддержку населению.

Во-вторых, учет ресурсного потенциала содействует оптимизации потребления материальных ресурсов. БФ часто предоставляют не только финансовую поддержку, но и материальные блага (услуги и ресурсы). Ресурсный анализ позволяет оценить наличие и доступность необходимых активов, а также эффективно управлять ими.

В-третьих, понимание состава и структуры ресурсного потенциала помогает определить категории помощи, которые фонды могут предоставлять. Ресурсы — это не только финансы и материальные блага, но также экспертиза и знания. БФ способны вносить значительный вклад в такие области, как образование, здравоохранение, социальная защита и экология, а понимание ресурсного потенциала

помогает фондам определить свои возможности и приоритеты в предоставлении помощи.

И, наконец, учет ресурсного потенциала помогает планировать дальнейшее развитие и рост фонда. Понимание своих ресурсов позволяет БФ определить цели и миссию, разработать стратегию и планы развития в соответствии с имеющимися возможностями. Ресурсный анализ также способствует оценке эффективности предоставляемой помощи и корректировке деятельности фонда для достижения наилучших результатов.

В целом наличие и достаточность ресурсного потенциала является основным компонентом стабильного функционирования благотворительных фондов и обеспечения высокого качества их услуг — благодаря этому БФ могут лучше и эффективнее выполнять свою социальную миссию.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991;17(1):99–120. DOI: 10.1177/014920639101700108
2. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс; 2007. 453 с.
3. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-бизнес; 2003. 210 с.
4. Бурдые П. Формы капитала. Пер. с англ. *Экономическая социология*. 2002;3(5):60–74.
5. Шелухин В. Концепция норм Дж.С. Коулмана: микро-макро теоретические рамки и их критическое прочтение. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Соціологія*. 2016;(7):23–26.
6. Патнем Р. Чтобы демократия сработала: гражданские традиции в современной Италии. Пер. с англ. М.: Ad Marginem; 1996. 287 с.
7. Вахрушина М.А., ред. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. М.: Вузовский учебник; 2008. 461 с.
8. Герасимова Е.А., Чаплина А.Н. Методика оценки уровня стратегического развития организаций сферы услуг. *Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности*. 2020;(9):196–200.
9. Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика. Пер. с англ. М.: Республика; 1993. 399 с.
10. Вертакова Ю.В., Булгакова И.Н. Анализ и прогнозирование структурно-динамических параметров региональной экономики на основе использования гибридных производственных моделей экономического роста. *Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки*. 2018;11(6):69–76. DOI: 10.18721/JE.11606
11. Клишина Ю.Е., Углицких О.Н., Саркисова А.Р. Некоммерческие организации как надежный партнер российского государства в период пандемии COVID-19. *Финансы и учетная политика*. 2022;(2):28–33.
12. Блохина Е.С. Анализ эффективности механизма управления в благотворительном фонде. Актуальные проблемы экономики и управления в XXI веке. Сб. науч. ст. VII Междунар. науч.-практ. конф. (Новокузнецк, 06–07 апреля 2021 г.). Ч. 2. Новокузнецк: Сиб. гос. индустр. ун-т.; 2021:35–41.
13. Блохина Е.С., Петрова Т.В. Особенности взаимодействия управляющей и управляемой подсистем благотворительного фонда. *Экономика и менеджмент систем управления*. 2018;(3–2):204–211.
14. Ефремкова Т.И., Блохина Е.С., Петрова Т.В., Хренова А.В. Разработка моделей стимулирования управляемой подсистемы благотворительного фонда. *Вестник Сибирского государственного индустриального университета*. 2022;(4):112–123. DOI: 10.57070/2304-4497-2022-4(42)-112-123

15. Drucker P.E. Management challenges for the 21st century. Oxford: Butterworth-Heinemann; 2003. 205 p.
16. Чаплина А.Н., Герасимова Е.А., Шатрова А.П. Стратегическое развитие предприятий гостиничных услуг на основе репутационного потенциала. Сибирский федеральный университет. Красноярск: Сибирский федеральный университет; 2016. 160 с.
17. Рамзаев В.М. Управление развитием некоммерческих организаций в современных экономических системах. Автореф. дис. ... докт. экон. наук. М.: РАГС при Президенте РФ; 2006. 52 с.
18. Рыжук С.Г., Овачук Е.И. Ресурсный потенциал организации. *Вестник Алтайского государственного аграрного университета*. 2012;(11):115–119.

REFERENCES

1. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991;17(1): 115–117. DOI: 10.1177/014920639101700108
2. Porter M. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: The free press; 2008. 432 p. (Russ. ed.: Porter M. Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otrasley i konkurentov. Moscow: Al'pina Biznes Buks; 2007. 453 p.).
3. Kaplan R., Norton D. The balanced scorecard: Translating strategy into action. Boston: Harvard Business Review Press; 1996. 322 p. (Russ. ed.: Kaplan R., Norton D. Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu. Moscow: Olimp-biznes; 2003. 210 p.).
4. Bourdieu P. Forms of capital. In: Richardson J., ed. Handbook of theory and research for the sociology of education. Westport, CT: Greenwood Press; 1986:241–258. (Russ. ed.: Bourdieu P. Formy kapitala. *Ekonomicheskaya sotsiologiya*. 2002;3(5):60–74.).
5. Shelukhin V.J.S. Coleman's concept of norms: A micro-macro theoretical framework and its critical reading. *Visnik Kiivs'kogo natsional'nogo universitetu imeni Tarasa Shevchenka. Sotsiologiya*. 2016;(7):23–26. (In Russ.).
6. Putnam R. Making democracy work: Civic traditions in modern Italy. New Jersey: Princeton University Press; 1994. 280 p. (Russ. ed.: Putnam R. Chtoby demokratiya srabotala: Grazhdanskie tradicii v sovremennoy Italii. Moscow: Ad Marginem; 1996. 287 p.).
7. Vakhrushina M.A., ed. Comprehensive economic analysis of business activities. Moscow: Vuzovskii uchebnik; 2008. 461 p. (In Russ.).
8. Gerasimova E.A., Chaplina A.N. Methodology for assessing the level of strategic development of service sector organizations. *Strategiya predpriyatiya v kontekste povysheniya ego konkurentosposobnosti*. 2020;(9):196–200. (In Russ.).
9. McConnell K.R., Brew S.L. Economics: Principles, problems and policies. Irwin: McGraw-Hill; 1990. 300 p. (Moscow: Respublika; 1993. 399 p.).
10. Vertakova Yu.V., Bulgakova I.N. Analysis and forecasting of structural and dynamic parameters of regional economy based on hybrid production models of economic growth. *Nauchno-tekhnicheskie vedomosti SPbGPU. Ekonomicheskie nauki = St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*. 2018;11(6):69–76. (In Russ.). DOI: 10.18721/JE.11606
11. Klishina Yu.E., Uglitskikh O.N., Sarkisova A.R. Non-profit organizations as a reliable partner of the Russian state during the COVID-19 pandemic. *Finansy i uchetnaya politika = Finance and Accounting Policy*. 2022;(2):28–33. (In Russ.).
12. Blokhina E.S. Analysis of the efficiency of the management mechanism in a charitable foundation. In: Actual problems of economics and management in the 21st century. Proc. 7th Int. sci.-pract. conf. (Novokuznetsk, April 06–07. 2021). Pt. 2. Novokuznetsk: Siberian State Industrial University; 2021:35–41. (In Russ.).
13. Blokhina E.S., Petrova T.V. Peculiarities of interaction of the governing and managed subsystem of charitable fund. *Ekonomika i menedzhment sistem upravleniya = Economy and Management of Control Systems*. 2018; (3–2):204–211. (In Russ.).
14. Efremkova T.I., Blokhina E.S., Petrova T.V., Khrenova A.V. Development of a model for stimulating the managed subsystem of a charitable foundation. *Vestnik Sibirskogo gosudarstvennogo industrial'nogo universiteta = Bulletin of the Siberian State Industrial University*. 2022;(4):112–123. (In Russ.). DOI: 10.57070/2304-4497-2022-4(42)-112-123

15. Drucker P.E. Management challenges for the 21st century. Oxford: Butterworth-Heinemann; 2003. 205 p.
16. Chaplina A.N., Gerasimova E.A., Shatrova A.P. Strategic development of hotel services enterprises based on reputation potential Siberian Federal University. Krasnoyarsk: SFU; 2016. 160 p. (In Russ.).
17. Ramzaev V.M. Managing the development of non-profit organizations in modern economic systems. Doct. econ. sci. diss. Synopsis. Moscow: Russian Academy of Public Administration under the President of the Russian Federation; 2006. 52 p. (In Russ.).
18. Ryzhuk S.G., Ovachuk E.I. Resource potential of an organization. *Vestnik Altaiskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta = Bulletin of Altai State Agricultural University*. 2012;(11):115–119. (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



Елена Сергеевна Блохина — ведущий специалист по финансовой аналитике финансово-экономического управления, преподаватель кафедры менеджмента и отраслевой экономики, Сибирский государственный индустриальный университет, Новокузнецк, Россия

Elena S. Blokhina — Leading Specialist in Financial Analytics at Financial and Economic Bureau, Lecturer at the Department of Management and Sectoral Economics, Siberian State Industrial University, Novokuznetsk, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-4568-005X>

Автор для корреспонденции / Corresponding author:

belselena2016@gmail.com



Татьяна Викторовна Петрова — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента и отраслевой экономики, Сибирский государственный индустриальный университет, Новокузнецк, Россия

Tatyana V. Petrova — Dr. Sci. (Econ.), Prof., Prof. at Department of Management and Branch Economics, Siberian State Industrial University, Novokuznetsk, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-5399-9060>

ptrvt@mail.ru

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.

Статья поступила в редакцию 09.12.2024; после рецензирования 06.02.2025; принята к публикации 17.02.2025.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 09.12.2024; revised on 06.02.2025 and accepted for publication on 17.02.2025.

The authors read and approved the final version of the manuscript.