Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal https://esj.today

2025, Том 17, № s6 / 2025, Vol. 17, Iss. s6 https://esj.today/issue-s6-2025.html

URL статьи: https://esj.today/PDF/11FAVN625.pdf

5.2.4. Финансы (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:
Савельев, В. О. Трансформация инструментов финансовой стратегии в системе управления некоммерческих организаций / В. О. Савельев // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — № s6. — URL: https://esj.today/PDF/11FAVN625.pdf

For citation:
Saveliev V.O. Transformation of financial strategy tools in the management system of non-profit organizations. *The Eurasian Scientific Journal*. 2025;17(s6): 11FAVN625. Available at: https://esj.today/PDF/11FAVN625.pdf. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 338

Савельев Валерий Олегович
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия
Аспирант
E-mail: v.o.savelyev@mail.ru

Трансформация инструментов финансовой стратегии в системе управления некоммерческих организаций

Аннотация. В условиях роста социальной нагрузки на государство и хронической нестабильности традиционных источников финансирования вопрос финансовой устойчивости некоммерческих организаций (НКО) приобретает критическую важность. Данное исследование направлено на преодоление методологического разрыва между классическими финансовыми инструментами, ориентированными на максимизацию прибыли, и потребностями НКО, нацеленных на достижение социальных результатов. На основе системного подхода разрабатывается интегрированная схема применения инструментов финансовой стратегии, адаптированная к специфике некоммерческого сектора.

Методологическую основу составляет комплекс теоретических и эмпирических методов, включая сравнительный анализ, для систематизации и адаптации финансовых инструментов применительно к деятельности некоммерческих организаций, а также метод кейс-стади, апробированный на примере Общероссийского общественно-государственного движения детей и молодежи «Движение Первых». Эмпирическая база сформирована в результате серии глубинных интервью с представителями центрального аппарата (федеральный уровень) и региональных отделений движения, что позволило детально изучить практические аспекты финансового управления в условиях масштабирования организации.

В результате исследования выявлена и систематизирована специфика трансформации ключевых инструментов финансовой стратегии для НКО: бюджетирования, ориентированного на результат (БОР) и мобильных бюджетов; диверсификации источников финансирования и гибридизации деятельности; адаптации системы сбалансированных показателей (ССП) с учетом дуальности стейкхолдеров; внедрения оперативного контроллинга, усиленного цифровыми BI-системами для преодоления «квазиконтроллинга»; стратегического управления финансовой открытостью НКО и налогового планирования. Разработана детализированная таблица, наглядно демонстрирующая цели, специфику и риски применения каждого инструмента в контексте НКО.

Практическая значимость исследования заключается в формировании универсального аналитического и методического аппарата для руководителей НКО, позволяющего комплексно подойти к разработке финансовой стратегии, балансирующей между социальной миссией и экономической эффективностью. Апробация предложенной схемы на примере «Движения Первых» подтвердила ее высокий адаптационный потенциал и способность обеспечивать переход от ресурсной зависимости к активной финансовой устойчивости, сохраняя системные ограничения, связанные с нормативно-правовыми барьерами и необходимостью трансформации финансовой управленческой культуры.

Ключевые слова: инструменты финансовой стратегии; некоммерческие организации (НКО); финансовая устойчивость; бюджетирование; ориентированное на результат (БОР); диверсификация финансирования; система сбалансированных показателей (ССП); контроллинг; налоговое планирование

Введение

Актуальность исследования инструментов финансовой стратегии некоммерческих организаций (НКО) обусловлена комплексом внешних и внутренних вызовов, которые делают вопрос их финансовой устойчивости и эффективности критически важным. Во-первых, рост роли и ответственности некоммерческого сектора в решении социальных проблем. НКО все чаще становятся ключевыми партнерами государства в реализации социальной политики, выполнении национальных проектов и решении острых общественных задач. В этих условиях устойчивость и эффективность НКО напрямую влияют на социальное благополучие общества. Статья отвечает на вопрос, как НКО могут выстроить надежное финансовое основание для выполнения своей миссии, не завися от краткосрочных колебаний в финансировании. Во-вторых, НКО функционируют в условиях хронической нестабильности источников финансирования (сокращение грантов, изменчивость частных пожертвований) и экономической неопределенности. Слепое копирование стратегий прошлых лет становится неэффективным. Статья предлагает адаптивные и гибкие инструменты, которые позволяют организациям оперативно реагировать на изменения и минимизировать финансовые риски.

Особую актуальность в данном контексте приобретает систематизация и адаптация инструментов финансовой стратегии применительно к специфике некоммерческих организаций (НКО), с акцентом на современные российские условия.

Научная проблема исследования заключается в отсутствии адаптированного, комплексного инструментария реализации финансовой стратегии для некоммерческих организаций (НКО). Это противоречие проявляется через следующие аспекты: методологический разрыв между традиционными финансовыми инструментами, разработанными для коммерческих организаций с целью максимизации прибыли, и необходимостью их применения в НКО, ориентированных на достижение социальных целей при сохранении финансовой устойчивости. Отсутствие системного подхода к управлению финансами НКО выражается в разрозненном использовании отдельных инструментов без их интеграции в единую стратегическую систему, способную балансировать между социальной миссией и экономической эффективностью.

Практическая ценность исследования заключается в комплексном и системном подходе к формированию современной финансовой стратегии корпоративных НКО, который учитывает их уникальную природу, опирается на адаптацию передовых управленческих инструментов и предлагает конкретные механизмы для достижения баланса между социальной миссией и финансовой стабильностью в условиях неопределенности. Разработанная и представленная в виде детализированной таблицы авторская схема трансформации классических финансовых

инструментов (бюджетирование, диверсификация, ССП, контроллинг и др.) при их применении в НКО будет практически полезна широкому кругу специалистов: от руководителей НКО до преподавателей специализированных программ в вузах.

Цель исследования: разработка интегрированной схемы применения инструментов финансовой стратегии для некоммерческих организаций.

Объект исследования — финансовая стратегия некоммерческих организаций в современных российских условиях.

Предмет исследования — инструменты финансовой стратегии и их адаптация к специфике деятельности НКО.

1. Материалы и методы

Методологической основой исследования выступает системный подход, интегрирующий теоретические положения стратегического финансового менеджмента, ресурсного и процессного подходов, а также эмпирические методы сравнительного анализа, классификации и кейс-стади на основе изучения практики «Движения Первых», что в совокупности позволяет обеспечить комплексность исследования и практическую значимость результатов.

Систематизация теоретических данных позволила выявить ключевые инструменты финансовой стратегии. Сравнительный анализ позволил адаптировать инструменты применительно к НКО. Использование метода кейс-стади на примере «Движения Первых» обеспечило углубленное изучение возможностей применения разработанной модели в условиях современного российского некоммерческого сектора.

Для достижения поставленной цели в работе были поставлены следующие задачи**:**

1. Проанализировать и систематизировать существующие инструменты финансовой стратегии, применяемые в НКО.
2. Выявить специфику и трансформацию финансовых инструментов для некоммерческих организаций.
3. Апробировать разработанную интегрированную схему на примере конкретной НКО.

Эмпирическая база исследования включает серию глубинных интервью с представителями «Движения Первых» на различных уровнях управления: от федерального руководства до региональных координаторов. В ходе интервью были детально изучены практические аспекты финансового управления, включая механизмы бюджетирования, опыт диверсификации финансирования, особенности внедрения контроллинга и операционного управления в условиях масштабирования организации. Ключевое внимание уделялось выявлению специфики балансирования между государственными задачами и необходимостью развития устойчивой финансовой модели. Эти данные стали основой для адаптации теоретических моделей к реальным условиям работы одной из крупнейших молодёжных организаций страны.

В основу исследования легли научные труды А.А. Колабаева [1] и т. д.

2. Результаты и обсуждения

В современной теории корпоративных финансов инструменты финансовой стратегии организации определяются как система методов, механизмов и ресурсов, обеспечивающих достижение стратегических финансовых целей организации через оптимизацию управления

капиталом, инвестициями, рисками и стоимостью [2; 3]. Для некоммерческих организаций (НКО) это определение трансформируется, фокусируясь на привлечении и эффективном использовании ресурсов для достижения социальных, а не финансовых целей, в условиях специфических правовых и экономических ограничений.

При разработке финансовой стратегии крайне важно учитывать комплекс условий [2]: влияние изменчивых факторов внешней среды, таких как скачки экономических показателей, что делает неэффективным слепое следование стратегии прошлых лет; внутренние трансформации организации, например, смена отрасли или направления деятельности, требующие разработки совершенно новой стратегии; а также текущую стадию жизненного цикла организации (становление, рост, зрелость, спад), поскольку каждый этап имеет уникальные параметры и особенности ведения бизнеса, диктующие необходимость своевременной корректировки финансового курса.

Финансовая стратегия представляет собой не статичный свод предписаний, а динамическую систему, находящуюся в процессе непрерывной адаптации к изменениям внутренней и внешней среды. Эффективное управление данной системой требует применения гибкого инструментария, обеспечивающего не только реализацию плановых функций, но и оперативное реагирование на возникающие вызовы, оценку результативности деятельности и обеспечение долгосрочной устойчивости организации.

Кроме этого, финансовая стратегия НКО рассматривается как системный подход к управлению ресурсами, направленный на долгосрочную стабильность, независимость от нестабильных источников финансирования и реализацию социально значимых проектов. При этом финансовая устойчивость рассматривается как не просто наличие денежных средств, а как способность организации гарантировать стабильность, планировать будущее и последовательно реализовывать миссию. Среди ключевых инструментов выделяются следующие:

- Диверсификация источников дохода — отказ от зависимости от одного спонсора или одного типа финансирования. Приоритет отдается грамотной комбинации государственных грантов, частных пожертвований, коммерческих проектов и фондовых пожертвований. Такой мультипоточный подход способствует снижению финансовых рисков и повышению адаптивности к внешним изменениям [4].

- Управление финансовыми рисками — систематический анализ потенциальных угроз, создание резервных фондов и применение страховых инструментов. Эти меры позволяют минимизировать финансовые потери в случае неблагоприятных событий [5].

- Прозрачность и подотчетность — обязательная публикация финансовой отчетности, независимые аудиты и открытое взаимодействие с донорами и обществом. Это повышает уровень доверия, что критично для привлечения и удержания финансовых партнеров [6].

- Эффективное управление ресурсами — планирование бюджета, контроль расходов и оптимизация процессов позволяют рационально распределять и использовать средства в соответствии с целями организации [7].

- Долгосрочное финансовое планирование — разработка многоуровневых стратегий с учетом прогнозирования изменений в экономической и нормативной среде. Это помогает организации устойчиво развиваться, наращивать финансовую базу и расширять социальное воздействие [8].

В целом можно выделить два доминирующих подхода к классификации инструментов финансовой стратегии НКО: ресурсный подход и процессный подход.

Ресурсный подход является наиболее распространенным в работах как зарубежных, так и российских исследователей. Его суть заключается в том, что инструменты финансовой стратегии отождествляются с каналами и механизмами привлечения финансовых ресурсов. В рамках данного подхода основное внимание уделяется диверсификации доходов и минимизации финансовых рисков за счет комбинации различных источников (См. например: С. С. Малоземов [9], Н. В.Курилович [10], Е. С. Блохина, Т. В. Петрова [11] и пр.).

Процессный подход рассматривает инструменты финансовой стратегии не столько как источники средств, сколько как механизмы управления финансовыми потоками и результативностью. В фокусе данного подхода — эффективность использования привлеченных ресурсов, управление затратами и оценка социального воздействия (См. например: M. J. Epstein, K. Yuthas [12]; Ю.О.Шаврина [13]; Ю. С. Володин, О. Ю. Мясникова, А. Д. Немцев [14] и пр).

Ю.А. Авдеева и А.И. Тимченко объединяют перечисленные выше подходы и выделяют следующие ключевые инструменты финансовой стратегии: бюджетирование (планирование будущей деятельности и принятие решений на основе сравнения плановых и фактических показателей), диверсификация (распределение ресурсов компании для расширения ассортимента, выхода на новые рынки или создания новых направлений бизнеса), система сбалансированных показателей (инструмент, который дополняет финансовые показатели нефинансовыми), и система оперативного контроллинга (сбор, анализ и интерпретация информации о текущей деятельности компании для принятия оперативных управленческих решений) [2]. Однако, для формирования более полной картины, в этот список целесообразно добавить еще два критически важных инструмента: налоговое планирование, подробно рассмотренное в работе А.В. Грищенко и Ю.И. Грищенко [15], и финансовую отчетность (как основу для контроллинга).

Бюджетирование

Для операционализации понятия воспользуемся определением Г. Остаева: «Бюджетирование — это финансовое планирование, охватывающее все стороны деятельности организации, позволяющее составлять все понесенные расходы и полученные доходы (результаты) в финансовых терминах на предстоящий период. Это и запланированные финансовые сметы, и прогнозируемые объемы привлеченных внешних ресурсов, и т. п.» [16].

Г.С. Артемьева, К.Н. Куликова, Н.П. Резникова рассматривают два принципиально различных подхода к бюджетированию в некоммерческих организациях: первый представляет собой метод детального планирования, при котором руководство осуществляет строгое планирование всех видов бюджетных расходов в соответствии с установленными целями и задачами, основанное на детальном контроле за статьями затрат; второй подход — это БОР (бюджетирование, ориентированное на результаты), ключевое отличие которого заключается в смещении акцента с контроля самих расходов на обоснование их целесообразности через призму достигаемых социальных результатов, когда финансирование обосновывается и оценивается исходя из эффективности деятельности по выполнению миссии НКО [17].

По мнению Е.А. Зломановой и Е.П. Петрушиной, бюджетирование, ориентированное на результат, даёт обратную связь об эффективности программ и мотивирует внедрять лучшие практики для более рационального использования ресурсов, улучшая качество услуг и других мероприятий организации [18].

Для НКО БОР обеспечивает ценную обратную связь об эффективности программ, создавая мощный стимул для внедрения лучших практик, оптимального использования ресурсов и постоянного повышения качества услуг, что в конечном итоге укрепляет доверие доноров и устойчивость организации.

Бюджетирование, ориентированное на результат, рассматривается также в статье Е. Егоровой, Л.А. Юдановой, В.А. Будасовой [19], которые подчеркивают важность учета вклада НКО в решение конкретных общественных проблем. Этот вклад проявляется в улучшении качества жизни, здоровья, демографической ситуации или возможностей для самореализации людей. Измерить эти изменения помогают специальные качественные и количественные показатели, которые отражают динамику в благосостоянии, поведении и уровне безопасности целевых групп. В целом в статье анализируются и другие особенности бюджетирования в некоммерческих организациях: сложности с определением калькуляционной единицы из-за специфики нематериальных результатов деятельности, высокая неопределённость доходной части бюджета, зависящей от целевых поступлений, что требует разработки гибких мобильных бюджетов; повышенная ответственность перед обществом и пр. В рамках бюджетирования НКО. Авторы выделяют инструмент мобильных бюджетов как ключевую особенность финансового планирования в НКО, обусловленную высокой неопределённостью их доходов. Его суть заключается в ежемесячном пересмотре и актуализации годового бюджета: по истечении каждого месяца к бюджетному периоду добавляется следующий месяц, что позволяет постоянно поддерживать план-фактный анализ на 12 месяцев вперёд и гибко адаптировать финансовый план под изменяющиеся условия, такие как появление новых грантов или пожертвований.

Для «Движения Первых, инструмент БОР является стержнем финансовой модели. Так, для инициации каждого проекта, включая направления постоянной деятельности, формируется «Паспорт проекта» с четкими атрибутами: наименование, сумма лимита, количество участников. Лимит бюджета устанавливается не как абстрактная смета, а как финансовый формат для достижения конкретного результата (охват аудитории, проведение мероприятия). На этапе завершения формируется отчет, где центральное место занимает сопоставление затрат с достигнутыми результатами, анализируется достижение целей, качественные и количественные результаты, что напрямую увязывает исполненный бюджет с эффективностью проекта. Решение о продолжении финансирования («актуальность/неактуальность») принимается на основе этого анализа. По словам одного из руководителей департаментов Движения, БОР — это ключевой инструмент, позволяющий увязывать финансы с конкретным эффектом, а по завершении проекта сверять фактические затраты с достигнутыми целями. Это дает объективную оценку эффективности и основание для решения о дальнейшем финансировании».

Диверсификация

Для коммерческих организаций инструмент диверсификации в рамках разработки и реализации финансовой стратегии связан с процессом распределения различных ресурсов компании для расширения ассортимента, выхода на другие рынки сбыта, создания новых направлений бизнеса. Е. Губанова подчеркивает, что «диверсификация деятельности в условиях рыночной экономики позволяет организациям быстро перестраиваться в зависимости от условий хозяйствования снижать риски, гибко реагировать на изменяющуюся структуру спроса, сохранять и наиболее эффективно использовать кадровые, материально-технические и финансовые ресурсы» [20]. Главной целью данного инструмента является снижение потерь организации в одной сфере деятельности благодаря развитию другого более эффективного направления. Для некоммерческих организаций (НКО) суть диверсификации сохраняется, но её фокус смещается с продуктов и рынков на диверсификацию источников финансирования, а также создание гибридных структур. Этот процесс является для НКО ключевым элементом финансовой устойчивости и стратегического развития.

Суть диверсификации источников финансирования заключается в стратегическом увеличении количества и разнообразия привлекаемых ресурсов для обеспечения финансовой

стабильности и гибкости. В статье И. Е. Корнеевой [21] ключевой акцент делается на диверсификации источников финансирования как стратегическом факторе финансовой устойчивости НКО, при этом эмпирические данные показывают, что российские НКО демонстрируют тенденцию к увеличению числа источников финансирования — если в 2012 году 37 % организаций зависели лишь от одного источника, то в 2015 году их доля сократилась до 32 %, а доля организаций, имеющих 4 и более источника, выросла с 16 % до 20 %. По данным опросов Центра исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ, в 2023 году уже 26 % НКО зависели от одного источника финансирования, 40 % — от 2-3 источников, 28 % — от 4 и более.[1]

Диверсификация через гибридизацию представляет собой стратегическую интеграцию коммерческих и некоммерческих моделей деятельности, позволяющую организации одновременно генерировать доход и достигать социально значимых миссий. Особый интерес для данного диссертационного исследования представляет статья, посвященная феномену «обратной гибридизации» в российском некоммерческом секторе. О.И. Бородкина и А.А. Сулимова [22] исследуют новую для России тенденцию «обратной гибридизации», при которой некоммерческие организации самостоятельно создают коммерческие структуры или развивают предпринимательские направления деятельности. Этот подход рассматривается как стратегический путь к достижению финансовой устойчивости третьего сектора, позволяющий диверсифицировать источники доходов и снизить зависимость от традиционного грантового финансирования и пожертвований. Помимо финансовых мотивов, исследователи выделяют стремление НКО повысить организационную эффективность через внедрение бизнес-подходов. Однако данная практика сопряжена с рисками, включая потенциальный конфликт между социальной миссией и коммерческими целями, проблемы прозрачности и необходимость развития новых управленческих компетенций. Эмпирическая часть исследования авторов статьи основа на сравнительном анализе двух кейсов: пензенской НКО, выделившей коммерческое направление по лечению спины в отдельное юридическое лицо для повышения прозрачности и доверия стейкхолдеров, и кисловодского кластера, объединившего НКО, благотворительный фонд и коммерческую структуру для преодоления нехватки финансирования и оптимизации нагрузки. Анализ выявил, что гибридные модели обеспечивают ключевое преимущество в виде финансовой устойчивости, но имеют различные управленческие комплексы: партнёрская модель проще в управлении, но генерирует риски конфликта интересов, а кластерная — обеспечивает синергию, но требует сложной координации. В заключении подчёркивается, что развитие гибридных форм представляет собой общемировой тренд и инновационный ответ НКО на ресурсные вызовы, позволяющий диверсифицировать финансирование и повышать эффективность деятельности. Для успешного масштабирования подобных практик в России авторы отмечают необходимость адаптации нормативно-правовой базы, что создаст условия для балансирования между социальной миссией и экономической эффективностью в третьем секторе.

В ходе интервью с представителями «Движения Первых» особо подчеркивалась критическая важность диверсификации финансирования для обеспечения долгосрочной устойчивости организации. Как отметил один из руководителей департаментов Движения: *«Наша стратегическая задача — создать сбалансированную модель финансирования, где государственная поддержка будет сочетаться с развитыми механизмами партнерства с бизнесом и социальным предпринимательством»*. Было отмечено, что развитие альтернативных источников финансирования через партнерство с бизнесом, грантовую деятельность и социальное предпринимательство позволит не только снизить финансовые

[1] НИУ ВШЭ. 15 лет фандрайзинга: как менялись источники финансирования российских НКО — Режим доступа — https://grans.hse.ru/news/900306431.html (дата обращения: 12.11.2025).

риски, но и сохранить устойчивость реализации уставных задач при возможных изменениях бюджетной политики. При этом особый акцент делается на правовой обоснованности всех направлений диверсификации в строгом соответствии с Федеральным законом «О некоммерческих организациях» и Налоговым кодексом РФ.

Система сбалансированных показателей

Авторами концепции системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC) являются Роберт Каплан (Robert Kaplan) и Дэвид Нортон (David Norton)[2]. Создание и структуру системы сбалансированных показателей (ССП) они определяют как основу для стратегического управления и рассматривают задачи и показатели для четырёх ключевых составляющих ССП: финансов (рентабельность инвестиций), клиентов (удовлетворённость, удержание, доля рынка), внутренних бизнес-процессов (качество, сроки, разработка новых продуктов) и обучения/развития персонала (удовлетворённость сотрудников, информационные системы). Авторы подчёркивают, что процесс создания системы и её последующее использование тесно взаимосвязаны — практическое применение ССП выявляет необходимость корректировки и добавления новых показателей для более точной оценки стратегического успеха.

Как отмечают Н.Ю. Шипилов, Е.В. Егорова, И.С. Егорова [23] особенно эффективно применение ССП (BSC) в некоммерческих организациях, так как они больше, чем коммерческие предприятия, нуждаются в системе, объединяющей финансовые и нефинансовые показатели, чтобы мотивировать и оценивать результаты проделанной работы. Авторы приводят в пример карту сбалансированных показателей для НКО — ассоциации директоров предприятий и организаций, которая структурирована по четырем перспективам: финансы (20 %-ный рост доходов от членских взносов, образовательной и правовой деятельности), клиенты (увеличение числа членов на 20 % и доли работы с госучреждениями на 15 %), внутренние процессы (разработка 2-5 нормативных актов в год, 10 %-ный рост образовательных мероприятий и 20 %-ное увеличение аудитории сайта) и обучение с ростом (10 %-ное увеличение финансирования разработок и повышение квалификации 80 % сотрудников), где главная цель системы — переход от разовых мероприятий к системной работе в сфере образования и нормотворчества.

Однако у применения системы ССП в некоммерческом секторе имеется ряд особенностей, обусловленных дуальностью (двойственностью) целей: необходимость достижения социальной миссии при обеспечении финансовой устойчивости. Это кардинально меняет логику применения классических управленческих инструментов. И.В. Солнцев [24], например, обращает внимание на проблему трактовки понятия «клиент» в классической модели ССП в контексте НКО: в отличие от коммерческого бизнеса, где клиент напрямую платит за услугу, в социальных проектах потребители (бенефициары) обычно не оплачивают услуги сами. Вместо этого платит «третья сторона» — доноры (государство, фонды, частные лица), которые являются ключевыми «клиентами» для социального предпринимателя, так как они ожидают не просто удовлетворения потребностей конкретных людей, а достижения более широкого общественно значимого результата, такого как снижение уровня безработицы или преступности. Эта модель еще более усложняется в гибридных организациях, которые частично работают и на коммерческом рынке.

В ходе обсуждения системы управления с представителями «Движения Первых» особое внимание уделялось разработке сбалансированной системы показателей, адаптированной к

[2] pqm-online. РОБЕРТ КАПЛАН. ДЭЙВИД НОРТОН. СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ. ОТ СТРАТЕГИИ К ДЕЙСТВИЮ — Режим доступа — https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/norton1.pdf (дата обращения: 12.11.2025).

уникальному общественно-государственному статусу организации. Как отметил один из руководителей: *«Для нас принципиально важно сохранять баланс между показателями работы с детьми и молодежью и эффективностью использования бюджетных средств. Мы разрабатываем такую систему оценки, которая бы одновременно отражала и рост вовлеченности детей и молодежи в наши проекты, и прозрачность управления ресурсами»*. Особенностью предлагаемой системы показателей является учет двойственной природы организации — с одной стороны, дети и молодежь как непосредственные бенефициары, с другой — государство как ключевой заказчик. Это потребовало разработки комплексных метрик, охватывающих не только финансовую дисциплину и рост внебюджетных источников финансирования, но и такие параметры, как регулярность участия молодежи в проектах, процент возвращающихся участников, количество функционирующих центров и качество подготовки наставников. Такой подход позволяет оценивать как социальную эффективность деятельности движения, так и операционную результативность использования выделяемых ресурсов.

Система оперативного контроллинга

Для своевременной корректировки финансовой стратегии необходим регулярный оперативный контроллинг, который обеспечивает постоянное отслеживание ключевых показателей, немедленное выявление отклонений от плановых значений, анализ причин этих отклонений и формирование рекомендаций для принятия управленческих решений, что позволяет оперативно адаптировать стратегию к изменениям на рынке и внутри компании, снижая риски и поддерживая финансовую стабильность.

И.И. Миннигалиева и И.Н. Насыров [25] в своей работе приводят определение, которое акцентирует роль контроллинга как комплексной системы управления достижением целей организации: «Контроллинг — это создание такой системы управления, которая позволила бы «отслеживать» движение предприятия к намеченной стратегической цели своего развития. Контроллинг интегрирует в единую систему учет, планирование, контроль и анализ на основе целей функционирования, измеряемых через качественные и количественные показатели».

Н.Н. Миронова, В.И. Жеребцов и С.В. Миронов выделяют [26] следующие задачи оперативного контроллинга:

- планирование, регулирование, мониторинг и контроль деятельности организации;
- постоянная организация и координация финансового управления, обеспечивающего достижение поставленной цели;
- информационное обеспечение управления, также ориентированного на достижение поставленных целей;
- определение и анализ «узких» и «слабых» мест предприятия;
- анализ влияния последствий отклонений на выполнение текущих оперативных планов;
- проведение сравнения плановых и фактически достигнутых величин ключевых показателей, анализ причин их вызвавших, выявление виновников отклонений.

Авторы Савина Н.В. и Николаев И.Б. [27] в своей статье предлагают методику формирования ключевых показателей для системы контроллинга в государственных организациях, разделяя их на коммерческие (ГУПы, акционерные общества с госучастием) и некоммерческие (бюджетные, автономные, казенные учреждения), и разрабатывают для них единую панель целевых показателей, сгруппированных по направлениям: кассовое исполнение

(например, коэффициент кассового исполнения), управление дебиторской и кредиторской задолженностью, эффективность использования активов и деловая активность, где для каждого показателя определены формулы расчета, нормативные значения и источники данных, что в целом направлено на оптимизацию управленческих решений и повышение эффективности деятельности организаций.

Сближение подходов к управлению в коммерческих и некоммерческих организациях ведет к заимствованию НКО управленческих инструментов из бизнеса, таких как контроллинг, однако его внедрение, как отмечает Н.Н. Шляго [28], сталкивается с ключевыми проблемами: хронической нехваткой средств, невозможностью измерить денежными показателями создаваемую социальную ценность, а также сложностью адаптации «коммерческого» инструментария для специфических сфер деятельности НКО, что приводит к возникновению не полноценного системного контроллинга, а его упрощенной формы — «квазиконтроллинга».

Проблема возникновения «квазиконтроллинга» может быть кардинально решена за счет целенаправленной цифровизации. Внедрение современных BI-систем и аналитических платформ позволяет автоматизировать сбор и консолидацию данных из разрозненных источников, что значительно снижает операционные затраты на контроллинг и нивелирует проблему финансирования. Так, в статье Ю. Чаплыгина [29] анализируется применения современной технологии анализа данных Business Intelligence (BI) в некоммерческих организациях. BI-системы служат ключевым инструментом поддержки принятия решений, позволяя агрегировать разрозненные данные в единое хранилище, проводить глубокий многомерный анализ, мониторинг KPI, прогнозирование и выявление сложных корреляций с помощью, например, ГИС-аналитики. Эти технологии радикально улучшают качество анализа, заменяя субъективные экспертные оценки на математически обоснованные решения, повышают достоверность данных и эффективность управления. Эксперты прогнозируют замену устаревших систем на промышленные BI-решения, что делает их внедрение ключевым трендом для повышения эффективности контроллинга.

Тем не менее, контроллинг в некоммерческих организациях остается крайне важным элементом управления. Он должен быть неотъемлемой частью формирования и реализации стратегии, обеспечивая прозрачность, обоснованность решений и эффективное использование ограниченных ресурсов для максимального социального воздействия.

Для «Движения Первых», по словам одного из руководителей финансового блока, унификация и регламентация процессов создали с начала работы Движения основу для их последующей автоматизации. Так, например, стандартизированные формы «Паспорта проекта» и итоговых отчетов, подчиненные единому «Регламенту об инициации и завершении проектов», являются готовой структурой данных, используемых во внутренней ERP- системе. Такая цифровая платформа позволяет в режиме реального времени отслеживать освоение лимитов, автоматически агрегировать данные по результативности, создавать сквозную аналитику по всем проектам. Это превращает контроллинг из реактивного (аудит по факту) в проактивный инструмент управления.

Налоговое планирование

Ряд авторов в качестве инструмента финансовых стратегий НКО выделяют налоговое планирование [15] как комплекс мероприятий, направленных на оптимизацию налоговых выплат путем выбора законных методов и стратегий, позволяющих снизить налоговую нагрузку. Авторы подчеркивают важность стратегического подхода к налоговому планированию, отмечая, что это способствует повышению финансовой устойчивости и достижению стратегических целей НКО. Они предлагают конкретные рекомендации и механизмы, позволяющие эффективно управлять финансовыми ресурсами организации,

обеспечивая максимальное высвобождение средств для социально значимых проектов и уставной деятельности. Для НКО это способствует повышению финансовой устойчивости и высвобождению средств для социально значимых проектов. Стратегический подход к налоговому планированию становится необходимым инструментом в условиях ограниченности ресурсов.

Что касается налогового планирования, то для «Движения первых» этот инструмент действительно имеет ограниченную актуальность в связи с особым налоговым статусом организации. Как отметил начальник планового отдела Движения: *«Благодаря включению в перечень НКО, чьи гранты, премии, призы и подарки не облагаются НДФЛ, мы можем минимизировать налоговую нагрузку на наших получателей. Это существенно упрощает нашу работу с грантами и наградами, поскольку нам не требуется разрабатывать сложные схемы налоговой оптимизации»***.**

Стратегическое управление финансовой открытостью НКО

В современной российской практике деятельность некоммерческих организаций находится под пристальным вниманием государства и общества. В этих условиях прозрачность, и особенно прозрачность финансовой отчетности, перестает быть формальным обязательством и превращается в мощный инструмент стратегического управления. Если ранее раскрытие информации рассматривалось преимущественно через призму подотчетности, то сегодня оно является краеугольным камнем для построения эффективной финансовой стратегии, направленной на привлечение и удержание ресурсов.

Доступность финансовой информации является ключевым фактором при принятии донорами решения о финансировании. Это подтверждается эмпирическими исследованиями. Например, в работе Т.Г. Нежиной, Б.С. Гомбожаповой и С.В. Павловской подчеркивается, что хотя прямой связи между уровнем открытости и объемом государственных субсидий в их выборке выявлено не было, более половины проанализированных НКО демонстрировали высокий уровень информационной открытости, что свидетельствует о их стратегическом выборе в пользу построения диалога с внешней средой [30].

Стратегическое управление финансовой открытостью НКО является важным инструментом реализации эффективной финансовой стратегии.

Для НКО она выполняет следующие функции:

- Снижение информационной асимметрии между организацией и стейкхолдерами (донорами, регуляторами).
- Повышение легитимности и доверия, что критически важно для организаций, не имеющих коммерческих показателей эффективности.
- Снижение транзакционных издержек привлечения ресурсов, так как доверие доноров уменьшает необходимость дополнительных проверок.

Следовательно, прозрачность финансовой отчетности является не только юридическим требованием, но и стратегическим инструментом, позволяющим НКО увеличить объем привлекаемых ресурсов, укрепить доверие стейкхолдеров и снизить регуляторные риски.

Для «Движения Первых» прозрачность — один из ключевых приоритетов работы, принимая во внимание, что большинство ресурсов в управлении — бюджетные и требуют определенного объема отчетности. Прозрачность для Движения не является самоцелью, а служит инструментом укрепления доверия и управления репутацией. В ходе проведенных интервью опрошенные эксперты отмечали, что детализированные отчеты о завершении

проектов по сути являются инструментом стратегической прозрачности. Они содержат информацию, критически важную для стейкхолдеров:

- Для доноров и государства: достижение целей, оценка успешности, перечень договоров.
- Для общества и участников: список участников, основные достижения.
- Для внутреннего контроля: информация о выдаче товарно-материальных ценностей, о соблюдении сроков.

Такой подход системно демонстрирует, что средства израсходованы целевым и эффективным образом.

На основе проведенного анализа систематизируем ключевые специфические особенности применения управленческих инструментов финансовой стратегии в корпоративных НКО в виде детализированной таблицы 1.

Таблица 1

Трансформация ключевых инструментов управления финансовой стратегии в контексте деятельности корпоративных НКО

Ключевой инструмент	Ключевая цель инструмента для коммерческих организаций	Специфика и трансформация инструмента для НКО	Ключевые вызовы и риски при внедрении в НКО
Бюджетирование	Финансовое планирование и контроль расходов для максимизации прибыли.	БОР (Бюджетирование, ориентированное на результаты): смещение акцента на обоснование расходов через призму достигаемых социальных результатов. Мобильные (скользящие) бюджеты: гибкая адаптация к высокой неопределённости доходов (гранты, пожертвования).	Сложности с определением калькуляционной единицы из-за специфики нематериальных результатов деятельности. Высокая волатильность доходов. Риск недофинансирования административных затрат на само планирование.
Диверсификация	Распределение ресурсов для снижения рисков и выхода на новые рынки/продукты.	Диверсификация источников финансирования: снижение зависимости от одного донора/гранта. Гибридизация: интеграция коммерческой и некоммерческой деятельности ("обратная гибридизация").	Риск миссионного дрейфа при развитии коммерческой деятельности. Сложность управления гибридными моделями. Нормативно-правовые барьеры.
Система Сбалансированных Показателей (ССП)	Стратегическое управление через финансовые и нефинансовые показатели для создания стоимости.	Дуальность целей: баланс между социальной миссией и финансовой устойчивостью. Смена "клиента": ключевым "клиентом" часто является донор, а не бенефициар. Акцент на показатели социального воздействия (SROI).	Сложность разработки релевантных нефинансовых показателей. Риск конфликта интересов между стейкхолдерами. Ресурсоемкость внедрения и отслеживания.
Система оперативного контроллинга	Оперативное отслеживание показателей для достижения стратегических целей и прибыли	Квазиконтроллинг": часто возникает упрощенная форма из-за нехватки ресурсов. Фокус на контроле целевого использования средств и эффективности социальных программ. Цифровизация (BI-системы) как способ преодоления ресурсных ограничений.	Хроническая нехватка средств на внедрение. Сложность измерения социальной ценности в денежном выражении. Нехватка квалифицированных кадров.
Налоговое планирование	Оптимизация налоговых выплат для увеличения	Легальная оптимизация налоговой нагрузки для высвобождения средств на уставные цели.	Риск ошибочной квалификации деятельности и потери льгот.

	прибыли и стоимости компании.	Использование налоговых льгот и преференций, предусмотренных для НКО.	Повышенное внимание контролирующих органов. Сложность законодательства.
Стратегическое управление финансовой открытостью НКО	Повышение инвестиционной привлекательности, подотчетность акционерам	Стратегический инструмент для привлечения доноров, укрепления доверия и легитимности. Снижение транзакционных издержек за счет повышения доверия. Обязательное условие получения грантов и государственной поддержки.	Риск избыточной административной нагрузки. Потенциальная угроза репутации при раскрытии негативной информации. Необходимость баланса между прозрачностью и конфиденциальностью.

Составлено автором

Таким образом, анализ инструментов финансовой стратегии показывает, что для ее успешной реализации НКО принципиально важным становится интегративное использование следующих ключевых элементов: бюджетирование, ориентированное на результат (БОР), диверсификация источников финансирования, адаптированная система сбалансированных показателей, цифровизация контроллинга, стратегическое управление прозрачностью, налоговое планирование. Синтез этих элементов позволяет создать комплексную систему управления финансовой стратегией, способную обеспечить баланс между социальной эффективностью и экономической устойчивостью организации. Особое значение приобретает принцип динамической адаптации — постоянная корректировка стратегии в соответствии с изменениями внешней среды и внутренними трансформациями организации.

Выводы

В результате проведенного исследования была разработана комплексная система адаптации финансовых инструментов для некоммерческих организаций, учитывающая их специфику. Была создана интегрированная схема применения финансовых инструментов, включающая бюджетирование, ориентированное на результат, диверсификацию источников финансирования, адаптированную систему сбалансированных показателей, цифровизацию контроллинга и стратегическое управление прозрачностью, налоговое планирование (актуальное для большинства организаций). Разработана детализированная таблица трансформации классических финансовых инструментов для НКО, которая наглядно демонстрирует изменения в целеполагании, специфике применения и возможных рисках при внедрении каждого инструмента.

В ходе проведенных интервью с руководителями «Движения Первых» была подтверждена высокая практическая значимость предложенных инструментов финансовой стратегии. Руководители подчеркнули, что разработанные подходы к диверсификации финансирования, мобильному бюджетированию и системе сбалансированных показателей адекватно отражают реальные потребности организации и позволяют решать ключевые вызовы. Особую ценность представители движения видят в возможности адаптации классических финансовых инструментов к их специфической организационной модели, сочетающей государственные задачи и необходимость развития устойчивой финансовой модели.

Опыт «Движения Первых» показывает, что эффективная финансовая стратегия в НКО — это не набор разрозненных практик, а единая экосистема. Внедрение бюджетирования, ориентированного на результат, служит фундаментом, который поддерживается стратегическим управлением прозрачностью и цифровизацией контроллинга. Эта система, в свою очередь, оценивается через призму адаптированной системы показателей и напрямую способствует достижению стратегических целей: диверсификации финансирования за счет повышения доверия и минимизации рисков через грамотное налоговое планирование.

Представленная модель может быть рекомендована к изучению и адаптации другими некоммерческими организациями для повышения их финансовой устойчивости и общественного воздействия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Колабаева, А.А. Векторы трансформации некоммерческой организации: управление, цифровизация и финансирование / А.А. Колабаева — DOI 10.26425/1816-4277-2025-6-187-200. // Вестник университета. — 2025. — № 6. — С. 187–200 — EDN PFHYAV.
2. Авдеева, Ю.А. Методы и инструменты разработки финансовой стратегии организации / Ю.А. Авдеева, А.И. Тимченко — DOI 10.24412/2411-0450-2021-7-5-11. // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2021. — № 7(77). — С. 5–11 — EDN JOYYJV.
3. Соколова, Н.Н. Финансовая стратегия как важная составляющая общей стратегии компании / Н.Н. Соколова, Т.Н. Егорова // Фундаментальные исследования. — 2015. — № 2-12. — С. 2701–2704. — EDN TQUZTP.
4. Артамонова, А.С. Управление финансовыми ресурсами и оценка социальной эффективности некоммерческого сектора / А.С. Артамонова — DOI 10.29141/2658-5081-2021-22-4-6. // Journal of New Economy. — 2021. — Т. 22, № 4. — С. 97–115 — EDN LIFVVN.
5. Старшинова, А.В. Стратегии устойчивости социально ориентированных НКО: механизм грантовой поддержки / А.В. Старшинова, О.И. Бородкина — DOI 10.15838/esc.2022.5.83.12. // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. — 2022. — Т. 15, № 5. — С. 221–236 — EDN RVCAKQ.
6. Fanny Dethier Transparency of nonprofit organizations: An integrative framework and research agenda / Fanny Dethier, Cecile Delcourt, Jurgen Willems — DOI:10.1002/nvsm.1725 // International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing — 2021 — T 28, № 1 — URL: https://www.researchgate.net/publication/354575886_Transparency_of_nonprofit_organizations_An_integrative_framework_and_research_agenda.
7. Чибисова, Е.И. Управление финансовыми ресурсами некоммерческих организаций при использовании государственно-частного партнерства в интересах осуществления инновационной деятельности / Е.И. Чибисова, О.В. Чибисов, И.В. Рыжов — DOI 10.34925/EIP.2024.167.6.179. // Экономика и предпринимательство. — 2024. — № 6(167). — С. 860–864 — EDN COCQTI.
8. Клишина, Ю.Е. Организационный и юридический аспекты финансового планирования в некоммерческой организации / Ю.Е. Клишина, О.Н. Углицких, С.В. Смольняков // Финансы и учетная политика. — 2022. — № 2(28). — С. 34–39. — EDN EBSLZH.
9. Малоземов, С.С. Основы стратегического развития организации на основе ресурсного подхода / С.С. Малоземов // Экономика и парадигма нового времени. — 2024. — № 12(33). — С. 11–15. — EDN WTRKQU.
10. Курилович, Н.В. Развитие некоммерческого сектора в условиях региональной рыночной экономики: ресурсный подход / Н.В. Курилович // Теория и практика

социальной работы в современном социуме: материалы Всероссийской научно-практической конференции, Липецк, 21 апреля 2022 года. — Липецк: Липецкий государственный педагогический университет имени П.П. Семенова-Тян-Шанского, 2022. — С. 77–81. — EDN IKQLPC.

11. Блохина, Е.С. Ресурсный потенциал как основной элемент эффективного управления благотворительным фондом / Е.С. Блохина, Т.В. Петрова — DOI 10.26794/2304-022X-2025-15-1-36-47. // Управленческие науки. — 2025. — Т. 15, № 1. — С. 36–47. — EDN HFZFWB.

12. Marc J. Epstein Measuring and Improving Social Impacts: A Guide for Nonprofits, Companies, and Impact Investors / J.E. Marc, Yu.Kristi — DOI:10.4324/9781351276245 // Routledge — 2014 — 266 с.

13. Шаврина, Ю.О. Методические подходы к управлению финансовой устойчивостьюкоммерческих предприятий / Ю.О. Шаврина — DOI 10.47576/2712-7559_2022_5_1_56. // Индустриальная экономика. — 2022. — Т. 1, № 5. — С. 56–65 — EDN TXYITJ.

14. Володин, Ю.С. Менеджмент качества и процессный подход как инструменты эффективного функционирования предприятий / Ю.С. Володин, О.Ю. Мясникова, А.Д. Немцев — DOI 10.51965/2076-7919_2024_2_3_5. // Вестник Волжского университета имени В.Н. Татищева. — 2024. — Т. 2, № 3(54). — С. 5–15 — EDN IIAHQD.

15. Грищенко, А.В. Налоговое планирование как способ управления финансовыми ресурсами некоммерческой организации / А.В. Грищенко, Ю.И. Грищенко // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. — 2013. — № 1. — С. 172–176. — EDN PWKDJP.

16. Остаев, Г.Я. Необходимость внедрения бюджетирования в организациях / Г.Я. Остаев // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. — 2016. — № 12(396). — С. 24–31. — EDN VZTZIV.

17. Артемьева, Г.С. Управление некоммерческой организацией на базе информации о ее ценности / Г.С. Артемьева, К.Н. Куликова, Н.П. Резникова // T-Comm: Телекоммуникации и транспорт. — 2016. — Т. 10, № 8. — С. 51–56. — EDN WJXEKV.

18. Зломанова, Е.А. Подходы к бюджетированию, ориентированному на результат / Е.А. Зломанова, Е.П. Петрушина // Бизнес-образование в экономике знаний. — 2022. — № 2(22). — С. 31–34. — EDN ZFEYOL.

19. Егорова, С.Е. Проблемы и особенности бюджетирования деятельности в социально-ориентированных некоммерческих организациях / С.Е. Егорова, Л.А. Юданова, В.А. Будасова — DOI 10.26794/2408-9303-2019-6-4-32-41. // Учет. Анализ. Аудит. — 2019. — Т. 6, № 4. — С. 32–41. — EDN JEOEWA.

20. Губанова, Е.В. Диверсификация как один из основных механизмов повышения финансовой устойчивости организации / Е.В. Губанова, О.М. Орловцева, К.А. Кушнир // Вестник евразийской науки. — 2018. — Т. 10, № 5. — С. 10. — EDN YTRVTV.

21. Корнеева, И.Е. Фандрайзинг в российских некоммерческих организациях: результаты эмпирического исследования / И.Е. Корнеева — DOI 10.14515/monitoring.2016.4.04. // Мониторинг общественного мнения:

экономические и социальные перемены. — 2016. — № 4(134). — С. 47–65. — EDN YFOSKD.

22. Бородкина, О.И. Гибридные организации в негосударственном секторе социальных услуг: социологический анализ / О.И. Бородкина, А.А. Сулимова — DOI 10.15838/esc.2024.6.96.11. // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. — 2024. — Т. 17, № 6. — С. 204–217 — EDN DBDGUP.

23. Шипилов, Н.Ю. Построение карты сбалансированных показателей некоммерческой организации / Н.Ю. Шипилов, Е.В. Егорова, И.С. Егорова // Таврический научный обозреватель. — 2017. — № 5(22). — С. 102–107. — EDN ZFDJJD.

24. Солнцев, И.В. Применение сбалансированной системы показателей и модели «затраты-выгоды» в оценке социальных проектов / И.В. Солнцев — DOI 10.26794/2304-022X-2023-13-1-83-94. // Управленческие науки. — 2023. — Т. 13, № 1. — С. 83–94 — EDN LBXXWJ.

25. Миннигалиева, И.И. Формирование эффективной системы оперативного контроллинга / И.И. Миннигалиева, И.Н. Насыров // Социально-экономические и технические системы: исследование, проектирование, оптимизация. — 2021. — № 1(87). — С. 106–112. — EDN LEWANX.

26. Миронова, Н.Н. Оперативный и стратегический контроллинг как инструмент управления организацией / Н.Н. Миронова, В.И. Жеребцов, С.В. Миронов // Вестник Национального Института Бизнеса. — 2020. — № 39. — С. 137–143. — EDN OSSUBR.

27. Савина, Н.В. Формирование аналитического обеспечения систем контроллинга в государственных некоммерческих и государственных коммерческих организациях / Н.В. Савина, И.Б. Николаев — DOI 10.25806/uu112023154-162. // Управленческий учет. — 2023. — № 11-1. — С. 154–162 — EDN FOVJHX.

28. Шляго, Н.Н. Принципы функционирования некоммерческих организаций / Н.Н. Шляго // Контроллинг. — 2011. — № 42. — С. 20–23. — EDN RBWXMJ.

29. Чаплыгин, Ю. BI как инструмент контроллинга в некоммерческих организациях / Ю. Чаплыгин // Контроллинг. — 2011. — № 42. — С. 56–63. — EDN RBWXOR.

30. Нежина, Т.Г. Методы оценки открытости и прозрачности социально ориентированных некоммерческих организаций в России / Т.Г. Нежина, Б.С. Гомбожапова, С.В. Павловская // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). — 2016. — № 4. — С. 13–42. — EDN XDMREP.

Saveliev Valery Olegovich
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
E-mail: v.o.savelyev@mail.ru

Transformation of financial strategy tools in the management system of non-profit organizations

Abstract. In the context of growing social pressure on the state and the chronic instability of traditional funding sources, the issue of financial sustainability for non-profit organizations (NPOs) is becoming critically important. This research aims to bridge the methodological gap between classical financial tools, focused on profit maximization, and the needs of NPOs, which are aimed at achieving social outcomes. Based on a systems approach, an integrated framework for applying financial strategy tools, adapted to the specifics of the non-profit sector, is being developed.

The methodological foundation comprises a set of theoretical and empirical methods, including comparative analysis for the systematization and adaptation of financial tools, as well as the case study method, tested using the example of the All-Russian Social-State Movement of Children and Youth «Movement of the First» The empirical base was formed through a series of in-depth interviews with representatives of the movement at the federal and regional levels, which allowed for a detailed study of the practical aspects of financial management during the organization's scaling.

The study identified and systematized the specifics of transforming key financial strategy tools for NPOs: results-based budgeting (RBB) and rolling budgets; diversification of funding sources and activity hybridization; adaptation of the Balanced Scorecard (BSC) considering stakeholder duality; implementation of operational controlling, enhanced by digital BI systems to overcome «quasi-controlling»; strategic transparency management and tax planning. A detailed table was developed, clearly illustrating the goals, specifics, and risks of applying each tool in the context of NPOs.

The practical significance of the research lies in the formation of a universal analytical and methodological framework for NPO managers, enabling a comprehensive approach to developing a financial strategy that balances social mission and economic efficiency. The testing of the proposed framework using the example of «Movement of the First» confirmed its high adaptive potential and its ability to facilitate a transition from resource dependency to active financial sustainability, while acknowledging systemic constraints related to regulatory barriers and the need for managerial culture transformation.

Keywords: financial strategy tools; non-profit organizations (NPOs); financial sustainability; results-based budgeting (RBB); funding diversification; Balanced Scorecard (BSC); controlling; tax planning