

УДК 334.7 DOI: 10.14451/1.230.265

Субституарные и комплементарные стратегии некоммерческих организаций

© 2024 **Окороков Алексей Владимирович**

Старший преподаватель, аспирант Юго-Западного государственного университета. Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса.

E-mail: okorokoff46@gmail.com

Ключевые слова: общественная эффективность, теория игр, комплементарная стратегия, субституарная стратегия, равновесный исход.

Стратегические взаимодействия организаций некоммерческого сектора выстраиваются на принципах комплементарности или субституарности. При доминировании комплементарных стратегий организации ведут себя как партнеры и кооперируют. При субституарных стратегиях некоммерческие организации конкурируют между собой. В статье в рамках теории игр анализируются условия эффективной cooptetition – competition-cooperation, то есть сочетания стратегий «конкуренция-кооперация» в деятельности отдельных некоммерческих организаций или их союза.

Цель. Проведение сравнительного анализа эффективности стратегического взаимодействия организаций некоммерческого сектора.

Задачи: Разработать базовые варианты игровых взаимодействий для организаций некоммерческого сектора; предложить набор стратегий, позволяющий достичь оптимального исхода, как достижения миссии, для некоммерческой организации; определить условия, препятствующие достижению оптимальных исходов в деятельности организаций некоммерческого сектора.

Методология. Методология исследования в рамках современной теории игр и теории стратегического поведения Нейлбафа-Диксита.

Результаты: Базовые варианты стратегических взаимодействий между некоммерческими организациями можно представить в виде четырех типов игр: кооперативная игра или комплементарная стратегия взаимодействия, дилемма узника в комплементарных стратегиях взаимодействия, асимметричная игра в субституарных стратегиях взаимодействия, игра «Дикий рынок»; в Российской практике при взаимодействии организаций некоммерческого сектора доминируют субституарные стратегии и часто разыгрываются некооперативные игры, что снижает общественную эффективность некоммерческого сектора в целом; максимальная общественная эффективность достигается при соотношении 70 на 30, то есть в 70% взаимодействий некоммерческие организации должны использовать комплементарные стратегии и только в 30% – субституарные; государственная политика по стимулированию кооперации между некоммерческими организациями положительно влияет на равновесное соотношение «конкуренция-кооперация» в некоммерческом секторе экономики.

Конфликт интересов. В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора или источник заимствования; нет результатов научных работ, выполненных авторами публикации, лично и в соавторстве, без соответствующих ссылок. Авторы декларирует отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Введение

Суть эффективной работы организаций некоммерческого сектора экономики состоит в оптимальном сочетании принципов кооперации и конкуренции в своей практической деятельности. В бизнес-администрировании акцент, как правило, делается на принципе конкуренции, в государственном администрировании – на кооперации [1]. В деятельности организаций некоммерческого сектора необходимо стремиться к оптимальному балансу между конкуренцией с доминированием субституарных стратегий и кооперацией с акцентом на комплементарных стратегиях.

Материалы и методы

В основу исследования легли статистические и социологические данные о деятельности организаций некоммерческого сектора, в качестве методов исследования использовался аппарат анализа теоретико-игровых ситуаций с приложением к конкретным проблемам некоммерческого сектора экономики.

Результаты и обсуждения

Важным методологическим инструментом, позволяющим представить результаты взаимодействия двух или более организаций некоммерческого сектора (далее СОНКО – социально ориентированные некоммерческие организации) является теория игр [5].

Понятийный аппарат. В рамках теоретико-игрового подхода при анализе стратегий СОНКО автор будет использовать следующие основные авторские понятия.

Игра – процесс взаимодействия двух или более СОНКО, реализующих свои интересы и/или миссию. Каждая из них имеет свою цель и ис-

пользует некоторую стратегию, которая может вести к относительному выигрышу или относительному проигрышу в зависимости от поведения других участников игры. Игра называется кооперативной, если игроки могут объединяться в группы или коалиции, беря на себя обязательства перед другими игроками и координируя свои действия [2]. В некооперативных играх каждая организация действует исключительно в собственных интересах, игнорируя интересы партнера.

Исход – выигрыш/проигрыш каждого из участников игры при наложении стратегий поведения игроков.

Стратегия – это полный план действий при всех возможных ситуациях, способных возникнуть в процессе взаимодействия СОНКО между собой. Количество ситуаций обычно редуцируют и делают счетным для определения исходов, то есть выигрыша/проигрыша каждого участника на той или иной стадии игры [17]. Стратегия определяет действие СОНКО в любой момент игры и для каждого возможного течения игры, способного привести к каждой ситуации.

Параллельная игра – взаимодействия, при которых игроки ходят одновременно, или, по крайней мере, они не располагают информацией о выборе других СОНКО до тех пор, пока все не сделают свой ход. В рамках данной статьи будут анализироваться исходы в параллельных играх.

Последовательная игра – поочередная игра, в которой СОНКО могут делать ходы в заранее установленном либо случайном порядке, но при этом они получают некоторую информацию о предшествующих действиях других [8]. Часто решением той или иной игровой проблемы является реальная или гипотетическая возможность перевода параллельной игры в последовательную.

Чистая стратегия даёт полную определённость в отношении того, каким образом игрок продолжит игру. В частности, она определяет результат для каждого возможного выбора, который игрок будет делать. В свою очередь *смешанная*

стратегия связана с вероятностью выбора того или иного хода. Например, выбирается одна из чистых стратегий в соответствии с вероятностями заданными смешанной стратегией. Выбор смешанной стратегии осуществляется, как правило, перед началом каждой игры и не меняется до её конца. Каждая чистая стратегия является частным случаем смешанной, когда вероятность данной чистой стратегии 1 и у всех других стратегий нулевая вероятность.

Итогом любой игры является достижения *равновесия Нэша*, то есть стабильной или относительно стабильной ситуации, при которой ни одна организация не может увеличить выигрыш, изменив своё решение в одностороннем порядке, когда другие СОНКО не меняют своих стратегий. Важным примером динамического равновесия является выбор эволюционно стабильной стратегии, то есть последовательности действий, которые будучи приняты достаточно большим числом членов популяции в нашем случае пространства взаимодействия СОНКО РФ. Эволюционно стабильная стратегия не может быть вытесненной никакой другой стратегией [8].

Игровое пространство взаимодействий некоммерческих организаций.

Пространство взаимодействий социально ориентированных некоммерческих организаций может быть представлено в виде четырех типов игр – кооперативная игра, дилемма узника как несостоятельность кооперативной игры, асимметричная игра, игра «дикий рынок».

Кооперативная игра.

В кооперативной игре кооперация между участниками приносит максимальный выигрыш, но вместе с тем возможен исход, при котором эта кооперация может не осуществиться. Исходы неравноценны с точки зрения общественной эффективности.

Таблица 1. Кооперативная игра или комплементарная стратегия взаимодействия. Исходы.

		СОНКО № 1	
		кооперация	конкуренция
СОНКО № 2	кооперация	10, 10	0, 5
	конкуренция	5, 0	2, 2

В таблице 1, иллюстрирующей исходы в кооперативном взаимодействии двух некоммерческих организаций, два равновесия. Первое равновесие «кооперация-кооперация» является общественно эффективным и дает прирост общественной эффективности +20. Второе равновесие «конкуренция-конкуренция» обеспечивает прирост общественной эффективности +4. Важным является анализ условий, при которых обе некоммерческие организации могут оставаться в эффективном равновесии и не «сваливаться» в межорганизационный конфликт «конкуренция-конкуренция» [21]. К таким условиям, по мнению автора, нужно отнести:

1. Наличие кредита доверия между социально ориентированными некоммерческими организациями. Кредит доверия определяется, прежде всего, личными взаимоотношениями между руководителями, стейкхолдерами и волонтерами взаимодействующих организаций.
2. Характер общественных и иных благ, производимых некоммерческими организациями. Производство общественных благ строится на кооперации, а не на конкуренции. Например, поисковая работа предполагает кооперацию между всеми участниками, а конкуренция только снижает общественную эффективность.
3. Схожесть миссий некоммерческих организаций.

Вместе с тем, анализ показывает, что порядка 10% некоммерческих организаций Курской области регулярно «сваливаются» в неэффективное равновесие «конкуренция-конкуренция» при «разыгрывании» той или иной кооперативной игры.

Игра «Дилемма узника».

Игра «Дилемма узника» является классическим примером несостоятельности кооперативного поведения. Применительно к однократным взаимодействиям двух СОНКО она выглядит следующим образом.

Таблица 2. Игра «Дилемма узника» в комплементарных стратегиях взаимодействия. Исходы.

		СОНКО № 1	
		кооперация	конкуренция
СОНКО № 2	кооперация	10, 10	0, 5
	конкуренция	15, 0	2, 2

Исходы игры «Дилемма узника» предполагают, что односторонний отказ от кооперации приносит больший выигрыш, чем ее продолжение. В этой игре присутствует «соблазн» в виде большого исхода в 15. Данное «искушение» ведет к тому, что каждая организация отказывается от кооперации в одностороннем порядке и в результате возникает единственное равновесие, приносящее общественный выигрыш в +4. Отметим, что каждая организация получила бы выигрыш в +8, если бы отказалась от доминирующей стратегии «конкуренция». Однако организация не может отказаться от этой стратегии, так как если она выберет опцию «кооперация», то контрагент выберет действие «конкуренция» и получит +15, а она получит 0.

В результате возникает единственное равновесие по Нэшу и оно неэффективно с точки зрения общества. Эффективное решение дилеммы узника часто предполагает некое внешнее воздействие на участников стратегических взаимодействий с целью принуждения их к кооперации. Таким внешним патроном может быть государство или союз, в рамках которого некоммерческие организации взаимодействуют.

Примером дилеммы узника в комплементарных стратегиях взаимодействия может являться отсутствие кооперации при написании заявок на Президентские гранты и некооперативное поведение в случае победы в Президентском

конкурсе.

Следует отметить, что «принуждение» к кооперации со стороны региональных администраций, например, Белгородской, Нижегородской областей, г. Москва, позволяет довольно эффективно решать «дилемму узника» и значительно увеличивать долю федеральных грантовых средств, поступающих в распоряжение региональных некоммерческих организаций. Так за период проведения конкурсов Президентских грантов в 2018–2023 годах 280 некоммерческих организаций Белгородской области оказались в числе победителей [15]. В Курской области за то же самое время в число победителей вошло только 90 некоммерческих организаций [16]. Вывод – координация стратегий некоммерческих организаций ведет к увеличению общественного благосостояния.

Асимметричная игра.

В асимметричной игре наибольший общественный выигрыш достигается при несовпадении стратегий игроков.

Таблица 3. Асимметричная игра или субституарные стратегии взаимодействия. Исходы.

		СОНКО № 1	
		кооперация	конкуренция
СОНКО № 2	кооперация	5, 5	3, 15
	конкуренция	15, 3	2, 2

В теоретическом плане асимметричная игра в некоммерческом секторе экономики возникает в случае наличия у каждой организации одного из двух ключевых ресурсов, причем максимизация общественной эффективности достигается при вовлечении в проект обоих ресурсов. Например, СОНКО № 1 имеет в своем распоряжении широкую сеть волонтеров (труд), а СОНКО № 2 – площадок, на которых волонтеры могут осуществлять общественно полезную деятельность.

В практическом плане важным является то, которая из организаций получит заказ на осу-

ществование общественно полезной деятельности. Если СОНКО № 1, то она станет главным бенефициаром проекта, а СОНКО № 2 будет привлечено лишь в качестве соисполнителя. С точки зрения заказчика в приводимом примере нет разницы, которая из организаций будет выбрана, на практике и в теории нужно выбирать именно ту организацию, которая выполнит проект наиболее эффективно, то есть максимизировать сумму исходов в правой-верхней или левой-нижней ячейке. Отметим, что в предлагаемом варианте, у каждой из организаций существует «соблазн» инвестирования в общественные (public) или административные (government) связи (relations) с целью формирования у заказчика мнения в отношении того, что именно эта, а не другая, организация является относительно более эффективной [9]. Возможное развитие событий ведет к разбазариванию общественных средств и ведет к уменьшению общественного благосостояния.

Асимметричная игра с субституарностью стратегий в наибольшей мере характерна для мира бизнеса и коммерции, но и в некоммерческом секторе отдельные ответвления асимметричных игр часто имеют место.

Игра «Дикий рынок».

В предлагаемом авторском названии игры акцент делается на неэффективность какой-либо кооперации между некоммерческими организациями.

Таблица 4. Игра «Дикий рынок». Исходы.

		СОНКО № 1	
		кооперация	конкуренция
СОНКО № 2	кооперация	5, 5	3, 15
	конкуренция	15, 3	7, 7

В ситуации игры «Дикий рынок» каждая некоммерческая организация играет сама за себя, не вступая в кооперацию с другими организациями. Данный вид игры предполагает использование исключительно субституарных стратегий, а лю-

бые формы кооперации неэффективны. Примером подобной стратегии является деятельность некоммерческих организаций в небольших и замкнутых локациях, где СОНКО выступают в качестве локальной монополии [3] или дуополии с четко определенными функциями. Например, деятельность двух общественных организаций, функционирующих при районном доме культуры.

Общественная эффективность стратегических взаимодействий. Предварительные оценки.

В ситуации некоммерческого сектора, деятельность которого сопровождается целым рядом положительных экстерналий [4], общественная эффективность взаимных комплементарных стратегий выше, по сравнению с взаимными субституарными стратегиями или некоторым смешением разных видов стратегического поведения.

Чаще всего в основе комплементарного стратегического поведения лежит тот или иной вид волонтерской деятельности.

Таблица 5. Вклад волонтерской деятельности в ВВП в некоторых зарубежных странах, % [10, с. 234].

Страны, где оценивался вклад волонтерской деятельности в ВВП	Оценка вклада труда волонтеров в ВВП
В среднем по группе 16 стран	0,9
Норвегия	2,7
Новая Зеландия	2,5
Франция	1,4
США	1,1
Канада	1
Израиль	0,4
Мексика, Чехия	0,2
Кыргызстан	0,1
Таиланд	0

Российские данные подтверждают выводы по различным странам мира: «По данным Всероссийского обследования НКО, в 2021 году 57% НКО использовали труд добровольцев – людей, которые работали на общественных началах, не

получая материальное вознаграждение за свой труд» [10, с. 41].

На стратегии организаций некоммерческого сектора влияет государственная политика в отношении СОКНО: «Ассигнования федерального бюджета на поддержку СОНКО были увеличены в реальном выражении на 59,3 %, с 21,8 млрд рублей в 2018 году до 34,7 млрд рублей в 2019 году, количество СОКНО получивших поддержку увеличилось с 3826 в 2018 году до 4248 в 2019 году. На конкурсной основе в 2018 году распределялось 48% средств поддержки, в 2019 году – 41%» [6, с. 7–8].

Важно отметить, что государственная поддержка оказывает положительное влияние на первый и третий типы игр, но зачастую может приводить и к игровой ситуации дилеммы заключенного [19]. Вероятность «сваливания» в игру дилемма узника и возможность возникновения игры «Дикий рынок» ведет к тому, что в деятельности некоммерческого сектора возникает определенный стратегический баланс, предполагающий в состоянии динамического равновесия вероятность появления субституарной стратегии в пространстве взаимодействий некоммерческих организаций не должна превышать 0.3.

Рост государственной поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций ведет развитию практик *coopetition* – *competition-cooperation*, то есть сочетания стратегий «конкуренция-кооперация» в деятельности отдельных некоммерческих организаций или их союза: «Общее количество СОНКО, которым была оказана финансовая поддержка из бюджета субъектов Российской Федерации, в 2019 году составило 9,1 тыс. организаций, увеличившись по сравнению с 2018 г. на 23% (в 2018 году было поддержано 7,4 тыс. организаций). Общий объем финансовой поддержки, предоставляе-

мой СОНКО из бюджетов субъектов Российской Федерации, в 2019 году составил 48,7 млрд рублей, в том числе виде субсидий на конкурсной основе – 26,2 млрд рублей (для сравнения: в 2018 году – 34,6 млрд рублей, в том числе виде субсидий на конкурсной основе – 18,5 млрд рублей)» [7, с. 10]. Одним из примеров союза некоммерческих организаций является деятельность научно-образовательного союза «Курская парадигма» [11–14], стратегическое равновесие стратегий которого будет проанализировано в дальнейших исследованиях.

Выводы

1. Базовые варианты стратегических взаимодействий между некоммерческими организациями можно представить в виде четырех типов игр: кооперативная игра или комплементарная стратегия взаимодействия, дилемма узника в комплементарных стратегиях взаимодействия, асимметричная игра в субституарных стратегиях взаимодействия, игра «Дикий рынок».
2. В Российской практике при взаимодействии организаций некоммерческого сектора доминируют субституарные стратегии и часто разыгрываются некооперативные игры, что снижает общественную эффективность некоммерческого сектора в целом.
3. Максимальная общественная эффективность достигается при соотношении 70 на 30, то есть в 70% взаимодействий некоммерческие организации должны использовать комплементарные стратегии и только в 30% – субституарные.
4. Государственная политика по стимулированию кооперации между некоммерческими организациями положительно влияет на равновесное соотношение «конкуренция-кооперация» в некоммерческом секторе экономики.

Библиографический список

1. Автономов А. С., Хананашвили Н. Л. Оценка социальных проектов : учебное пособие. – М. : Юрист, 2015. – 240 с.
2. Бахарах М. Игры с нулевой суммой // Экономическая теория / под ред. Итуэлла Дж., М. Милгрейта, П. Ньюмена. – М. : Инфра-М, 2004. – С. 887–894.
3. Бельский В. И., Тригубович Л. Г. Исследование влияния монополии на экономику и общество

- в современных условиях // Вестник Института экономики НАН Беларуси. – 2020. – С. 23–39.
4. Голубев К. И. О значении некоммерческих организаций в социальной рыночной экономике: общественные блага и экстерналии // Социум и христианство : материалы II Международной научно-практической конференции. Минск, 27–28 января 2018 г. – 2018. – URL: <http://elib.minda.by/handle/123456789/1233>.
 5. Диксит А., Нейлбафф Б. Теория игр. Искусство стратегического мышления в бизнесе и жизни / пер. с англ. Н. Яцюк. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – ISBN 978-5-00057-311-2.
 6. Доклад о деятельности и развитии социально ориентированных некоммерческих организаций в 2018–19 годах / Минэкономразвития России. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/8be0adaa07fd23125c4920afe40e8757/Doklad_NKO.pdf.
 7. Доклад о деятельности и развитии социально ориентированных некоммерческих организаций. Опубл. 2 сентября 2020 г. / Минэкономразвития России. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/doklad_o_deyatelnosti_i_razvitii_socialno_orientirovannyh_nekommercheskih_organizacij.html.
 8. Кабраль Л. М. Б. Организация отраслевых рынков. Вводный курс / пер. с англ. А. Д. Шведа. – Минск : Новое знание, 2003. – 356 с.
 9. Клименко В. А., Карлович Ю. В. Теория поиска ренты: теоретическое осмысление // Экономическая наука сегодня. – 2020. – № 11. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-poiska-renty-teoreticheskoe-osmyslenie>.
 10. Метелев А. П., Белановский Ю. С., Горлова Н. И. Организация добровольческой (волонтерской) деятельности и взаимодействие с социально ориентированными НКО : учебник. – М. : НИУ ВШЭ, 2022. – 456 с. – ISBN 978-5-7598-2634-7.
 11. Окорочков А. В. Актуальные проблемы современного командообразования: ротация, аутстаффинг, сетевые эффекты // Лидерство и менеджмент. – 2021. – Т. 8, № 3. – С. 317–329.
 12. Окорочков А. В. Наставничество как составляющая миссии научно-образовательного общественного союза «Курская парадигма» // Материалы XXI научно-практической международной конференции «Наставничество. Имплементация в научных, образовательных, предпринимательских, молодежных сферах» : Сборник материалов конференции. – Курск : МЭБИК, 2022. – С. 42–45.
 13. Окорочков А. В., Кликунов Н. Д. Эффекты масштаба, разнообразия и обучения в выстраивании горизонтальных и вертикальных связей (на примере научно-образовательных общественных союзов) // Провинциальные научные записки. – 2021. – 2 (14). – С. 83–86.
 14. Окорочков А. В., Окорочков В. М. Применение системы сбалансированных показателей в научно-образовательных общественных союзах // Российская наука, инновации, образование РОСНИО-2022 : сборник научных статей по материалам Всероссийской научной конференции (Красноярск, 28–30 апреля 2022 г.) – Красноярск : Красноярский краевой Дом науки и техники, 2022. – С. 148–159. – URL: http://ru-conf.domnit.ru/media/filer_public/fc/31/fc317698-f692-496c-a829-bf2cbc90e188/3001-rosnio-2022.pdf.
 15. Проекты-победители Белгородской области в конкурсах Президентских грантов в 2018–2023 годах / Фонд президентских грантов. – URL: <https://clck.ru/39frg3>.
 16. Проекты-победители Курской области в конкурсах Президентских грантов в 2018–2023 годах / Фонд президентских грантов.
 17. Хиршлайфер Д. Конфликты и их урегулирование // Экономическая теория / под ред. Итуэлла Дж., М. Милгрейта, П. Ньюмена. – М. : Инфра-М, 2004. – С. 146–157.
 18. Экономическая теория / под ред. Итуэлла Дж., М. Милгрейта, П. Ньюмена. – М. : Инфра-М, 2004.
 19. Cabral L. M. B. Introduction to industrial organization. – Massachusetts Institute of Technology, 2000.
 20. Dixit A. K., Nalebuff B. J. Thinking Strategically. The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life. – W. W. Norton & Company, 1993.
 21. Fink C., Miguez E., Raffo J. The global race for inventors. – 2013. – URL: <http://www.voxeu.org/article/global-race-inventors>.